

VINÍCIUS RAZA CAPPELOZA

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO DE
VENDEDORES TERCEIROS COM AS PLATAFORMAS DE MARKETPLACE**

São Paulo

2021

VINÍCIUS RAZA CAPPELOZA

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO DE
VENDEDORES TERCEIROS COM AS PLATAFORMAS DE MARKETPLACE**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, no âmbito do Curso de
Engenharia de Produção

São Paulo

2021

VINÍCIUS RAZA CAPPELOZA

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO DE
VENDEDORES TERCEIROS COM AS PLATAFORMAS DE MARKETPLACE**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, no âmbito do Curso de
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Laerte Sznelwar

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Cappeloza, Vinicius

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO
RELACIONAMENTO DE VENDEDORES TERCEIROS COM AS PLATAFORMAS DE MARKETPLACE / V.
Cappeloza -- São Paulo, 2021.

150 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de
Engenharia de Produção.

1. Marketplace digital 2. Compreensão e avaliação do trabalho 3. Lealdade do consumidor 4. Marketing
de relacionamento 5. Desafios na adoção de produtos I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que me ajudaram e fizeram parte do meu desenvolvimento pessoal e profissional, principalmente durante a minha vida universitária. Agradecimento especial à minha mãe, meu pai e meu irmão que sempre estiveram comigo nos momentos difíceis e sempre me inspiram a melhorar continuamente e encarar os desafios com sabedoria e muita energia.

Obrigado aos amigos que a faculdade me presenteou e sempre fizeram uma grande parte da minha história por me apresentarem visões diferentes, experiências novas e me fazerem sentir energizado. Durante estes anos, nasceram e foram cultivadas amizades que levarei para toda a minha vida: Beatriz, Toco, Hashi, Sergipe, Shelly, Doença, Tomé, Costa , Dani, Bum, Pira, Chico, Manny, Colaço, Gui, Garrido, dentre tantos outros que contribuíram para uma vida mais leve e divertida.

E por fim, obrigado a todos professores do departamento de engenharia de produção pelos ensinamentos e experiências compartilhados.

RESUMO

O trabalho busca aprofundar o conhecimento e as análises sobre vendedores parceiros que operam em plataforma de marketplace com o objetivo de compreender problemas reais e extrair ideias práticas que possam fortalecer o estreitamento de laços entre as plataformas de marketplace e vendedores terceiros a partir da comunicação, fidelidade, interação e sincronização de objetivos de ambas as partes. Para alcançar isto, o trabalho constituirá de uma análise de duas etapas conectadas entre si, que proporcionará a delimitação dos problemas, seleção de prioridades e desenvolvimento do plano de ação em paralelo com a revisão da literatura.

A parte prática dos resultados foram estruturadas em duas etapas: A primeira será focada em perguntas quantitativas que servirão para a delimitação de temas e priorização dos problemas que serão abordados na segunda etapa. Já esta segunda etapa terá um foco qualitativo na ponderação real dos principais desafios dos vendedores parceiros para a delimitação do problema e definição das prioridades. O método de análise usa-se referências da análise ergonômica e psicodinâmica do trabalho, mas não se resume a isto pelo foco holístico do problema ao se também levar em consideração o contexto do varejo digital, os desafios da avaliação e compreensão do trabalho, e também métodos de lealdade e fidelidade de parceiros no contexto atual de aceleração das relações de serviços.

Por fim, foi implementado um plano de ação apoiado em toda a revisão literária descrita e no modelo de priorização apontado na seção de resultados, com o objetivo de aprimorar o processo de adição de produtos na interface a partir de técnicas de comunicação e delimitação das prioridades. Dessa forma, equilibrar aspectos qualitativos e quantitativos busca considerar aspectos imateriais das relações de serviços, considerando as singularidades dos vendedores estudados para evitar a banalização de suas particularidades e conseguir alcançar ações que beneficiem os dois lados.

ABSTRACT

This work seeks to deepen the knowledge and analysis about partner sellers that operate in marketplace platforms with the objective of understanding real problems and extracting practical ideas that can strengthen the relationship between marketplace platforms and third-party sellers based on communication, loyalty, interaction and synchronization of objectives on both sides. To achieve this, the work will consist of a connected two-step analysis that will provide problem delineation, priority selection, and action plan development in parallel with the literature review.

The practical part of the results will be structured in two stages: The first will focus on quantitative questions that will serve for the delimitation of themes and prioritization of the problems that will be addressed in the second stage. The second stage, on the other hand, will have a qualitative focus on the actual weighting of the partner vendors' main challenges for problem delineation and prioritization. The analysis method uses references from ergonomic analysis and psychodynamics of work, but is not limited to this by the holistic focus of the problem by also taking into consideration the digital retail context, the challenges of work evaluation and understanding, and also methods of partner loyalty and fidelity in the current context of accelerating service relationships.

Finally, an action plan was implemented, supported by all the literature review described above and the prioritization model pointed out in the results section, with the objective of improving the process of adding products at the interface based on communication techniques and delimitation of priorities. In this way, balancing qualitative and quantitative aspects seeks to consider immaterial aspects of service relationships, considering the singularities of the vendors studied in order to avoid trivializing their particularities and to achieve actions that benefit both sides.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método para cálculo do Net promoter Score (Índice potencial de recomendação) 43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Qual o seu tipo de negócio?	61
Tabela 2 - Você já vende seus produtos em outro canais? Quais?	62
Tabela 3 - Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?	63
Tabela 4 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?	64
Tabela 5 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?	65
Tabela 6 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?	66
Tabela 7 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?	69
Tabela 8 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?	71
Tabela 9 - Quantos anos você tem?	72
Tabela 10 - Qual o faturamento anual da sua empresa?	74
Tabela 11- Qual integrador você usa?	76
Tabela 12- Há quanto tempo você opera em marketplaces?	77
Tabela 13 - Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace qual você acredita ser a causa principal?	81
Tabela 14 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?	84
Tabela 15 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?	86
Tabela 16 - Qual o percentual de suas vendas que vem deste marketplace	87
Tabela 17 - Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?	89
Tabela 18 - Atualmente você utiliza algum serviço logístico deste marketplace?	92
Tabela 19 - Você tem interesse em aderir ao serviço de logística deste marketplace? Caso contrário, por que você não utiliza este serviço?	92
Tabela 20 - Você considera que as informações que compartilhamos sobre como enviar seus produtos através da logística deste marketplace são adequadas?	94
Tabela 21 - Você tem quantos produtos em seu catálogo?	95
Tabela 22 - Qual a porcentagem deles que está neste marketplace?	96
Tabela 23 - Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace? Se sim, que tipo de ajuda?	99
Tabela 24 - Você sabe como acessar os recursos educativos (Universidade do vendedor) disponíveis na interface do vendedor?	101
Tabela 25 - Você considera que atualmente tem conhecimento suficiente para vender neste marketplace?	101
Tabela 26 - Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace?	103
Tabela 27 - Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar neste marketplace?	105
Tabela 28 - Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?	107

Tabela 29 - Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?	108
Tabela 30 – Principais problemas identificados na relação de vendedores parceiros com plataforma de marketplace	115
Tabela 31 – Objetivos, resultados chaves e métricas.....	126
Tabela 32 – Etapas do plano de ação.....	128
Tabela 33 – Evolução das métricas	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual o seu tipo de negócio?	61
Gráfico 2 - Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?	63
Gráfico 3 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?	64
Gráfico 4 - Como você descobriu que poderia vender neste Marketplace ?	65
Gráfico 5 - Como você classificaria sua experiência como vendedor deste marketplace até agora?	67
Gráfico 6 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?	70
Gráfico 7 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?	71
Gráfico 8 - Quantos anos você tem?	73
Gráfico 9 - Qual o faturamento anual da sua empresa?	74
Gráfico 10 - Há quanto tempo você opera em marketplaces?	78
Gráfico 11 - Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace qual você acredita ser a causa principal?	81
Gráfico 12 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?	84
Gráfico 13 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?	86
Gráfico 14 - Qual o percentual de suas vendas que vem deste marketplace?	87
Gráfico 15 - Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?	90
Gráfico 16 - Você tem interesse em aderir ao serviço de logística deste marketplace? Caso contrário, por que você não utiliza este serviço?	93
Gráfico 17 - Você tem quantos produtos em seu catálogo?	95
Gráfico 18 - Qual a porcentagem deles que está neste marketplace?	97
Gráfico 19 - Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace? Se sim, que tipo de ajuda?	99
Gráfico 20 - Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace?	104
Gráfico 21 - Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar neste marketplace?	106
Gráfico 22 - Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?	107
Gráfico 23 - Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?	108

LISTA DE SIGLAS

NPS – Net Promoter Score

SUMÁRIO

1. Introdução.....	21
1.1. Tema e Contextualização.....	21
1.2. Motivação, pertinência e relevância.....	25
1.3. Problema e objetivo.....	26
2. Revisão da literatura.....	27
2.1. Varejo online.....	28
2.2. Compreensão e avaliação do trabalho.....	30
2.3. Lealdade do consumidor.....	38
2.4. Marketing de relacionamento e emersão dos serviços.....	43
3. Materiais e Métodos.....	49
4. Resultados.....	59
4.1. Primeira etapa - Perguntas realizadas a todos vendedores parceiros.....	60
4.2. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 1: Se cadastraram na plataforma de vendas em anos anteriores (2020 ou antes).....	85
4.3. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 2: Se cadastraram na plataforma de vendas no ano corrente (2021) e já obtiveram pelo menos uma venda.....	94
4.4. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 3: Se cadastraram na plataforma de vendas no ano corrente (2021) e ainda não obtiveram nenhuma venda. 101	
4.5. Segunda etapa – Entrevista livre conduzida por telefone.....	109
4.5.1. Catalogação e adição de produtos.....	110
4.5.2. Políticas e funcionalidades específicas.....	112
4.5.3. Comunicação e interface.....	113
5. Discussão e proposta de melhoria.....	115
5.1. Identificação e definição de prioridades.....	115
5.2. Definição dos problemas a serem atacados.....	123
5.3. Definição de planos de ação e planejamento da implementação.....	126
6. Conclusões.....	131
6.1. Impactos com os vendedores parceiros.....	133
6.2. Impactos organizacionais.....	134
7. Referências Bibliográficas.....	139
APÊNDICE A: Comentários sobre catalogação e adição de produtos.....	143
APÊNDICE B: Comentários sobre políticas e funcionalidades específicas.....	147
APÊNDICE C: Comentários sobre comunicação e interface.....	149

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é compreender e mapear os principais problemas no relacionamento de vendedores parceiros com as plataformas de marketplace que operam, e consequentemente propor alternativas de solução para mitigar tais problemas apontados e aprimorar o relacionamento entre ambas as partes.

A estrutura do trabalho pretende seguir o método científico, sendo dividido basicamente em 3 grandes áreas. A primeira parte fará a definição do problema, bem como sua contextualização, motivações do estudo, relevância e objetivos almejados.

A segunda parte cobrirá uma revisão bibliográfica de livros, artigos acadêmicos e materiais que dissertam sobre os temas de pequenos e médios negócios em transição para o mercado digital, adoção de produtos e avaliação real do trabalho das partes envolvidas, além de esclarecimentos dos métodos e dados que sustentaram as análises.

Por fim, a terceira parte do trabalho fará uma discussão dos resultados obtidos e levantará possíveis alternativas de solução na estrutura de um plano de ação para mitigar os principais problemas e sugerir próximos passos a partir dos aprendizados.

1.1. Tema e Contextualização

O trabalho será elaborado no âmbito dos marketplaces digitais, plataformas intermediárias entre compradores e vendedores de produtos das mais diversas categorias. Partindo da coleta de dados e reunião de mais informações para buscar mapear o perfil, compreender a realidade individual e desafios cotidianos e intrínsecos, de pequenos e médios negócios empreendedores que buscam por meio desta modalidade específica de plataforma de vendas, escalar suas vendas e atingir potenciais consumidores que sua rede atual de distribuição e de alcance que dificilmente alcançariam de forma orgânica. Neste cenário, busca-se entender os principais pontos de fricção e desgaste da relação dos vendedores com as plataformas de marketplace e como pode-se melhorar esta interação para que seja mais duradoura e igualmente benéfica para os dois lados.

Os avanços nos meios de tecnologia e comunicação e o crescimento das atividades de serviços nas últimas décadas, vêm transformando muito a nossa sociedade atual e principalmente os nossos padrões e formas de consumo. Neste contexto, o Brasil e as demais

nações estão vivenciando um crescimento vertiginoso do *ecommerce* pelas suas facilidades e comodidades que trazem ao consumidor final. Porém, raramente se discute sobre o fato de que, independente das plataformas de vendas analisadas, sejam Americanas (grupo B2W), Amazon, Mercado Livre, Via (antiga Via Varejo); mais da metade das vendas destes canais provêm de pequenos e médios negócios brasileiros. Segundo o estudo promovido pela BigData Corp (2020), no cenário brasileiro, 52,63% dos empreendimentos tem apenas um empregado, e mais que 75% de todos empreendimentos não passa de 5 empregados (RODRIGUES, 2020). O que mostra a força do setor e o perfil de um vendedor brasileiro que já estavam no setor de varejo e viram seu modelo de negócio ser alterado completamente nos últimos anos, ou viram uma oportunidade de entrar no mundo do comércio digital e estão se arriscando neste mundo de novas alternativas.

Dessa maneira, é um mercado em altíssimo crescimento, estando presente em 8.5% dos sites brasileiros, contra apenas 2.6% há 5 anos atrás (ECOMMERCE BRASIL, 2021). Um crescimento que alcançou 74% em 2020 em relação ao ano anterior (ECOMMERCE BRASIL, 2020). Possibilitando a ascensão de pequenos negócios por meio da utilização de ferramentas das grandes plataformas de marketplace que auxiliam na ampliação do alcance dos produtos, na logística de armazenamento e entrega, e também em outras funcionalidades que podem beneficiar as duas partes. E por isto, levanta-se a necessidade de compreender melhor esta relação que envolve *stakeholders* tão diferentes e como os objetivos podem ser alinhados, assim a pesquisa e o estudo será realizado em uma empresa de marketplace on-line com atuação no mercado brasileiro em diferentes categorias de venda.

Igualmente importante é contextualizar a companhia de marketplace em si e sua visão do mercado e dos vendedores parceiros. Uma vez que a compreensão dos dois lados é crucial para ser um ponto de partida para buscar, desenvolver e implementar programas e produtos que busquem aumentar o faturamento dos vendedores parceiros, e crie uma relação saudável de longo prazo. Para tanto, os vendedores conhecem os programas na maioria das vezes quando acessam por espontânea vontade o painel de vendedor e buscam ferramentas que o podem auxiliar nas vendas. Apesar da plataforma possuir um espaço com diversos vídeos que ensinam como operar no marketplace, dicas e uma explicação dos programas e os benefícios de sua adesão, a maioria dos vendedores não buscam por novas ferramentas, passando por diversas dificuldades ao longo de sua jornada para compreender todas as funcionalidades da plataforma e assim escalar suas vendas.

Na tentativa de aumentar a adoção, o conhecimento e a rastreabilidade dos seus benefícios, a empresa de marketplace criou um conceito chamado de “lançamento perfeito”. Para um vendedor conseguir alcançar este nível, ele deve fazer uma série de ações através da interface de usuário, variando desde cadastrar itens na plataforma até adoção de diferentes produtos digitais. Justamente pelo fato de que os vendedores parceiros são um fator crítico de sucesso para o crescimento do marketplace, não apenas o recrutamento, mas também seu desenvolvimento na plataforma, cria a necessidade da criação de um procedimento iterativo em que seja sempre possível aprimorar o pré-lançamento e o início do pós-lançamento do vendedor, pois isto possibilitará um forte início que favorece uma construção de uma relação de longo prazo. A partir disto, o conceito de lançamento perfeito mensura a adoção de recursos da plataforma do marketplace nos 3 primeiros meses depois do registro concluído. Dado que uma relação de longo prazo com o vendedor é extremamente influenciada nos primeiros meses de trabalho, o conceito tem como objetivo aumentar o engajamento dos vendedores ao conhecerem as diferentes funcionalidades, especificidades e particularidades das ferramentas logo no início das operações, aumentando a chance de obter um retorno financeiro no curto prazo com o progresso evidente de sua performance, e consequentemente se acostumar com a plataforma o mais rápido possível.

Dentre os diferentes fatores levados em conta nesta métrica atual que se propõem a avaliar os vendedores, todos apresentam uma extrema correlação entre a adoção de recursos-chaves com a alta performance em satisfação dos consumidores e também no faturamento. O método que determina se um vendedor é ou não um lançamento perfeito varia de acordo com a adoção dos recursos assim como seus pesos. O peso de cada recurso está correlacionado com a sua contribuição para o desempenho do vendedor, então quanto maior a incrementalidade da ação na performance do vendedor, maior será o peso deste recurso. Ao alcançar o número mínimo de pontos, ele é considerado um lançamento perfeito.

Dentre os atuais programas oferecidos aos vendedores parceiros que tem um impacto positivo na conversão final da venda do produto são: utilização da rede de armazenamento e logística da plataforma de marketplace, Sponsored Products/ produtos patrocinados (anunciar os produtos para ganhar maior visibilidade nas buscas), MARS (precificação automática para ganhar competitividade no preço), Deal/Promoção, na qual o item à venda ganha visibilidade maior e deve respeitar algumas regras de reduções de preços), IDQ (qualidade de catálogo, incluindo número e quantidade de fotos, descrição detalhada, especificações técnicas). De maneira geral, a adoção de programas tem como principais fundamentos e objetivos, o aumento

do faturamento dos vendedores, e sua retenção neste canal de venda, para desenvolver uma relação de longo prazo ao evitar o abandono da plataforma. Portanto, sob o ponto de vista corporativo, a adoção de programas pode ser vista como a maior instância do que a empresa espera de seus vendedores parceiros.

Ao decompor os fatores do ‘lançamento perfeito’ fica mais fácil entender sua correlação com o seu ganho incremental. O primeiro deles é o recurso que os vendedores podem usar o armazenamento e a malha logística da empresa para enviar os seus produtos. Este é o fator mais importante sob a ótica de melhoria de performance e consequentemente de ‘peso ponderado’ para um vendedor ser considerado um lançamento perfeito. A razão deste peso reside principalmente pelo fato de que a logística e tempo de entrega são dois dos maiores desafios no mundo do *ecommerce* (CAMARGO, 2020). A partir do momento que o vendedor parceiro não se responsabiliza mais pelos envios e transfere a responsabilidade de armazenamento e transporte para o próprio marketplace, há um ganho notável de competitividade. Isto pois seus itens já vão sair diretamente do centro de distribuição para o comprador final, o que gera um ganho de tempo na entrega e diminuição de custo, poupa o vendedor de ir até os correios e consequentemente aumenta a visibilidade do item por possuir uma experiência de entrega com menores chances de erros, uma vez que a responsabilidade da parte com mais desafios do processo se encontra agora nas mãos do marketplace.

O segundo fator que analisa o lançamento perfeito é a adoção da ferramenta de precificação automática. Não obstante das demais, esta ferramenta também contribui para um aumento da competitividade do produto à venda de sua maneira, impedindo que o preço esteja muito menor e também muito maior que a concorrência. Depois da entrega, o segundo maior fator decisivo no momento da compra é o preço do produto, para tanto, o marketplace inventou esta ferramenta para aumentar a competitividade entre os vendedores.

Além do contexto da plataforma em específico de marketplace, é importante levar em conta a visão dos pequenos e médios empreendedores e como estes avaliam as oportunidades e desafios no comércio eletrônico. A realidade evidencia que o comércio eletrônico é o futuro pelas inúmeras vantagens aos consumidores finais e também aos vendedores, contudo os maiores desafios estão justamente na transição de negócios tradicionais para modelos que dependem mais de tecnologias e isto não é uma coisa trivial para a maioria dos comerciantes. Apesar da penetração de telefones celulares e uso de comunicação através da internet ser amplamente difundida, a operação através de plataformas de marketplace tem algumas

particularidades que exigem mudanças nas rotinas dos empreendedores, tempo depreendido para aprender sobre novas ferramentas, e consequentemente capacidade de adaptação que é traduzida nas atividades e tarefas do trabalho real, na rotina pessoal e profissional e também no direcionamento estratégico da companhia.

Uma vez introduzido o contexto da empresa e seus objetivos, bem como o cenário empreendedor digital brasileiro, o estudo vai que vai ser conduzido vai buscar coletar feedbacks de diferentes perspectivas e consequentemente endereçar pontos cegos que dados e fatores internos não mostram na relação do vendedor com a empresa.

1.2. Motivação, pertinência e relevância

Dessa forma, este estudo busca analisar as grandes transformações nas relações de bens de consumo que foi acelerada pela pandemia de Covid-19 sob a ótica dos pequenos e médios vendedores brasileiros, que ainda são a base para a maioria das relações de compra e venda, mas agora de forma completamente diferente. E justamente como essas alterações de negócio e de rotina se traduzem no trabalho real dos vendedores parceiros, na compreensão mais aprofundada de qual o perfil destes vendedores, e o que é esperado destes por parte das plataformas de marketplace. Com o intuito de serem antes compreendidos para poder levantar 1) os desafios no futuro próximo para as duas partes dessa relação e 2) as possíveis estratégias por parte do marketplaces para aumentar o engajamento destes pequenos negócios por meio da adoção de produtos digitais, e consequentemente 3) aproximar as expectativas e objetivos destes dois *stakeholders* que hoje possuem uma relação nova e pouco estudada, para que possa ser traduzida em políticas de priorização de produtos que tenham maior compatibilidade com as necessidades e tentem resolver os maiores pontos de fricção entre o vendedor e a plataforma de marketplace.

Além disso, o fato desta ser uma tendência indiscutível em países desenvolvidos, e que o Brasil caminha na mesma direção à passos lentos, aumenta ainda mais o censo de urgência para entender este fenômeno de transição para mercados digitais e suas particularidades no mercado brasileiro. Tanto sob perspectiva das grandes empresas centralizadoras, quanto dos pequenos empreendedores nacionais, que podem estar passando por várias dificuldades nesta transição que são pouco comentadas e igualmente pouco estudadas, uma vez que esta transição em países em desenvolvimento como o Brasil o acesso à informação e a capacidade de se

adaptar estão comprometidos pelo baixos índices de escolarização relativos com os países que o comércio digital é mais avançado e consolidado.

Apesar da internet democratizar o acesso à diversas ferramentas, ainda sim conseguir visibilidade e escalabilidade neste meio não é uma tarefa trivial, 88,77% dos sites de e-commerce no Brasil recebem até 10 mil visitas mensais; no extremo oposto, 8,73% são grandes sites, com mais de meio milhão de visitas mensais. Os 2,5% restantes estão na faixa intermediária: recebem entre 10 mil e meio milhão de visitas por mês (DE PAULA, 2021). Dessa forma, percebemos que há uma fatia muito pequena de comércio digitais que alcançam realmente muitos consumidores, neste cenário, a presença em plataformas de marketplace por parte de pequenos e médios negócios ganha ainda mais importância pela visibilidade adicional que proporciona, bem como ferramentas adicionais para emponderar os empreendedores.

Para consolidar a importância deste posicionamento em marketplaces e consequentemente justificar a pertinência do estudo, estima-se que no primeiro semestre de 2020 a participação do faturamento dos varejistas que são marketplaces no e-commerce brasileiro foi de 78%, um crescimento de 56% em apenas 1 ano (EBIT NIELSEN,2020).

1.3. Problema e objetivo

A partir deste cenário e contexto motivacional, busca-se melhorar a relação entre pequenos e médios empreendedores com a plataforma de marketplace, uma vez que esta é uma relação de partes muito diferentes entre si, mas que ainda sim buscam uma relação de longo prazo e igualmente benéfica, mas que para tanto deve se ter expectativas alinhadas e conhecimento das capacidades e limitações do outro. Tal visibilidade que é prejudicada com os mecanismos atualmente existentes e por isso que se contata um problema nesta relação, que se melhor compreendida, poderá proporcionar objetivos de longo prazo melhor estabelecidos e em consonância entre si.

A partir do levantamento de dados, análises e discussão trazendo referências bibliográficas para contextualizar e sustentar as hipóteses, busca-se identificar os maiores problemas enfrentados pelos vendedores de plataformas de marketplace e a partir desses pontos de fricção, sugerir propostas de melhoria para mitigar os problemas apontados através de alinhamento de objetivos, melhora na experiência dos vendedores digitais, e como a plataforma pode se aproximar deles para formar uma relação mais próspera.

2. Revisão da literatura

Esta seção será dividida em 4 tópicos que abordam temas e perspectivas diferentes que serão necessárias para a compreensão dos desafios da rotina e das atividades por parte dos vendedores parceiros cadastrados nas plataformas de vendas via internet. Primeiramente será realizado um levantamento do contexto do varejo digital e como as transformações sociais e econômicas estão exigindo a adaptabilidade acelerada por parte dos negócios tradicionais que sofrem pressão crescente para se adaptarem e reconsiderarem suas formas de se organizar e posicionamento estratégico.

Em seguida, serão discutidos estudos que podem ajudar a compreender melhor a avaliação e o contexto de trabalho destes vendedores parceiros. A importância disto se reside no fato de que este trabalho será uma análise com foco qualitativo e, portanto, entender os desafios inevitáveis da compreensão do trabalho tendem a ajudar a percepção da visão de terceiros através das particularidades dos indivíduos e seus desafios. Entender o trabalho terceiro, suas ressalvas e dificuldades não é fácil e se exige levar em conta uma série de barreiras técnicas, psicológicas e comportamentais que não são evidentes e muitas vezes não estão claras. Dessa forma, compreender as condições de contorno e dificuldades do trabalho real, e seus espaços e barreiras na diferença com o trabalho prescrito, servirão para fundamentar os focos de melhorias e ações para empoderar ainda mais os vendedores parceiros de forma que repercuta na prática de suas vidas.

A terceira parte do levantamento bibliográfico elucidará técnicas e critérios para buscar a lealdade dos consumidores através de práticas e desenvolvimentos de produtos. Buscar esta fidelização no contexto dos vendedores parceiros é fundamental para a perpetuidade a longo prazo desta parte importantíssima para a plataforma do marketplace que são os vendedores terceiros. Quanto maior for a fidelidade e lealdade dos vendedores parceiros, maior a chance de se manterem na plataforma e conseqüentemente de aprenderem mais ferramentas, cadastrarem mais produtos e assim gerar ações que favoreçam a si mesmo pela melhoria progressiva de performance através da adoção de programas e produtos. Outro ponto que será abordado neste quesito é a ergonomia dos vendedores parceiros no contexto da informática e como influencia suas atitudes, uma vez que todas as ações da plataforma serão realizadas através de computadores ou aplicativos e com contato humano apenas de forma indireta, uma grande mudança dos

modelos tradicionais que podem afetar completamente as dinâmicas de trabalho e também da fidelidade entre plataforma e vendedores parceiros. Assim, buscar a lealdade está intrinsicamente ligado com o estabelecimento de uma relação saudável entre as partes em busca de uma perpetuidade do relacionamento através do alinhamento de expectativas e melhoria contínua para fidelizar os vendedores parceiros com a proposta de valor entregue pela plataforma.

Por fim, serão contextualizados mais estudos sobre marketing de relacionamento e imersão das atividades de serviços na economia contemporânea. É importante levar em consideração as formas e técnicas de se estabelecer uma relação equilibrada, clara e objetiva com o vendedor parceiro a fim de maximizar ao máximo os investimentos de marketing e também evitar gastos onerosos com a perda de vendedores parceiros no início de sua jornada na plataforma. Além disto, este tópico discutirá a crescente transição econômica para o setor de serviços e coisas correlatas que comprovam a importância destes novos métodos.

Portanto, o objetivo do levantamento bibliográfico é trazer embasamento científico de diferentes aspectos e perspectivas que permeiam o empreendedor em sua jornada de digitalização e aprendizado de novas ferramentas, novas formas de relacionamento e maneiras alternativas de se relacionar com consumidores finais e intermediários. Tais mudanças neste contexto descrito serão trabalhadas através de destas diferentes fontes para compreender melhor os verdadeiros desafios dos vendedores parceiros na perspectiva mais real possível e sem levar em conta métodos estatísticos de análise, isto é, o foco deste estudo não será quantitativo, mas qualitativo, com o intuito de culminar em ações que representem melhorias na prática da rotina do vendedor e as pesquisas realizadas com um teor mais quantitativo servirão apenas para nortear principais descobertas e segmentar os focos das análises de cunho qualitativo.

2.1.Varejo online

Partindo para o micro contexto brasileiro, sabemos que São Paulo segue sendo o estado que concentra a maioria dos comércios digitais no Brasil (58,95%). Em segundo lugar, está o Rio de Janeiro, com 6,93%, e Minas Gerais, com 6,2% (ECOMMERCE BRASIL, 2021). Os consumidores destas plataformas realizam suas buscas e concluem as compras em sua grande maioria por meio de smartphones (56%), e as classes A e B são as que mais consomem com a plataforma (62%), do que as classes C e D (27%) (SEBRAE, 2017).

Levando em conta que a empresa em questão está posicionada em muitos países emergentes e lida com vendedores em sua grande maioria brasileiros no cenário atualmente estudado, é importante levantar técnicas e métodos para aumentar a adoção de programas para consumidores de baixa renda em países em desenvolvimento para buscar abstrair possíveis insights para a adoção dos programas da empresa no contexto de micro e pequenos negócios (NAKATA; WEIDNER, 2011). Podemos observar em comum que estes tipos de negócios são em maioria a base da pirâmide, dispondo de uma quantidade limitada de recursos, baixo nível de consumo, geograficamente isolados em alguns casos ainda mais pelas dificuldades logísticas no contexto brasileiro. Um estudo sobre a difusão de produtos encontrou algumas variáveis como esforços de marketing e interação nas comunidades locais como de maior importância (MITTELSTAEDT et al., 1976), mas para entender melhor como funciona a adoção de programas, é necessário dividirmos uma análise entre dois tipos de adoção: simbólica/cognitiva e outra mais avançada que é a material/comportamental (SZMIGIN; FOXALL, 1998). Muitos param na primeira barreira pelas restrições que lhe são impostas relacionadas à dinheiro e outros ativos restritivos, por isso a empresa precisa ter conhecimento disto e propor soluções que avaliem justamente os vendedores e que de fato ultrapassem estas barreiras e possibilitem o verdadeiro empoderamento do vendedor e sua independência na plataforma.

Levando em consideração demais tendências do mercado digital, atualmente especialistas do mercado vêm a estratégia de apenas um canal de distribuição como sendo a única alternativa de agregar valor às empresas por meio de conteúdo através de múltiplos canais. Isso porque resulta em maior eficiência operacional, robustez, agregador de margem aos negócios e principalmente potencializa a satisfação dos consumidores. Esse conceito explora as vantagens do mundo online, como agilidade, maior disponibilidade de informações, praticidade e conveniência ao mundo off-line. (ECOMMERCE BRASIL, 2020). Fora isso, vemos um grande crescimento das mídias sociais atreladas ao *social commerce* que é consequência da grande aproximação recente entre os mundos do entretenimento e do consumo. As mídias sociais já são adotadas por cerca de 70% (68,63%) das lojas on-line. (EMÓBILE, 2021). Além disso, *live commerce* é outra tendência, especialistas de mercado estimam que esta modalidade de vendas ao vivo e online irá explodir em vendas em 2021. No mundo, principalmente na Ásia, as vendas através desta estratégia movimentaram perto de US\$ 60 bilhões em 2019 e deve superar os US\$ 170 bilhões em 2020 em aproximadamente 10% do faturamento de todo o e-commerce na China (IRESEARCH, 2020).

2.2. Compreensão e avaliação do trabalho

Mudando de direção para compreendermos as mudanças econômicas na sociedade e melhor direcionar este estudo para de fato agregar valor, importante entender a noção de economia de funcionalidade que exige 3 processos distintos que concernem o surgimento de novos modelos econômicos focados no desenvolvimento sustentável. O primeiro processo (EF0) está ligado ao âmbito das empresas industriais ou comerciais na produção/venda/aluguel de bens. A base está na venda ser focada no uso do bem e não de sua simples propriedade. O segundo processo (EF1) concerne a empresas industriais ou de serviços que desenvolvem e produzem soluções que integram bens e serviços buscando uma performance de uso. De maneira que seja possível desenvolver produtos e serviços com maior grau de perpetuidade e integrados com serviços que convirjam para o mesmo objetivo e interesses, alicerçados em compromissos recíprocos. Já terceiro processo (EF2) concerne empresas e agentes territoriais que fazem um acordo para desenvolver e pôr em prática soluções integradas de serviços em questões consideradas essenciais do ponto de vista territorial, assumindo uma convergência de interesses entre empresas, usuários-cidadãos e territórios, incidindo diretamente sob o território em questão (DU TERTRE, 2013). Estes 3 processos têm em comum que induzem ao desenvolvimento das atividades de serviço e não na venda de direitos de propriedade. Sendo assim, a empresa prestadora continua proprietária dos bens durante o serviço, se vê ainda mais estimulada a maximizar a utilização e durabilidade destes ativos, bem como em seu desenvolvimento. Contudo os impactos de cada um dos modelos são diferentes. No primeiro, a rentabilidade da empresa depende do ticket médio e frequência de uso, o que ignora a potencialidade de um mal-uso de recursos que trará impactos ao meio ambiente ou até a própria relação de serviço à longo prazo. Por outro lado, nos outros dois processos busca-se reduzir o impacto quanto ao uso dos bens e o aumento dos efeitos úteis de ordem imaterial gerados pela integração dos serviços. Esta produtividade dos serviços se baseia no papel estratégico dos recursos imateriais associados à dimensão humana da economia, e portanto, associar de maneira intrínseca à objetivos sociais e ambientais (DU TERTRE, 2013).

O modelo locativo (EF0) conserva uma organização e gestão neo-taylorista que se concentra na divisão do trabalho e avaliação de resultados quantificáveis, e as inovações de serviços e processos ficam apenas aos especialistas das áreas e contribui para a perda de sentido e criatividade do trabalho ao ser realizada de cima para baixo. Por outro lado, os dois outros

processos (EF1 e EF2) têm como base a cooperação e ação entre prestadores e beneficiários. Justamente na cooperação e em sua experiência que está a maximização da performance de uso e territorial, sendo que a inovação tecnológica se subordina às inovações sociais e institucionais e favorece o trabalho real. Uma vez que a estratégia passa a ser de abrir a governança das empresas aos diferentes *stakeholders* envolvidos no ecossistema corporativo, focando à origem do problema em comum, possibilitando a participação de outros agentes externos e internos como parceiros e cidadãos e contribuam ao financiamento com a convergência de interesses e contribuem para a transição ecológica, social e econômica dos territórios para um foco cooperativo e funcional (DEBOUTIÈRE, 2015).

A evolução para esta convergência caminha em paralelo com a transição para a economia circular. Levando todas as empresas a reconsiderar suas práticas. Nesta configuração, se a economia industrial linear se preocupa com o valor agregado associado às diferentes etapas da transformação da matéria, a economia circular se preocupará com o valor de uso preservado, foco em recursos que podem ser usados várias vezes ao invés da gestão de fluxos e redução de estoques e o foco nas relações de proximidade geográfica ao invés de otimizar a cadeia de valor internacional. Contudo, se esbarra com a premissa da economia linear baseada com a rentabilidade baseada no crescimento do volume, assim a economia circular se marca com uma concepção industrial estando sujeita aos efeitos de retroação de mercados não saturados e recessão nos mercados saturados (DU TERTRE, 2015).

Dessa forma, a conexão entre a economia de funcionalidade e a economia circular deve provocar modificação nas relações das empresas, da sociedade civil e das instituições de trabalho. E sob essa perspectiva que este estudo levará em consideração alguns obstáculos no desenvolvimento da pesquisa: não *centralidade do trabalho* na dinâmica econômica. A irrupção da subjetividade e da intersubjetividade nas relações de trabalho exige novos dispositivos institucionais, pertinentes e legítimos na perspectiva dos desafios do trabalho real e da dinâmica da “economia de serviços” (DU TERTRE, 2013).

A partir da década de 70, houve um declínio das atividades manufatureiras e do papel motor assumido pelas atividades de serviços, do surgimento das dimensões imateriais da economia, possibilitando a emergência da economia de serviços. Na década de 80 começou a ser mais perceptível a presença de ativos imateriais na dinâmica econômica, com a noção de competitividade ligada à qualidade dos produtos. Diminuição da parte das atividades manufatureiras em escala em diversos países europeus, afetando concomitantemente o valor

agregado na economia. Este movimento das novas condições gerais da criação do valor que concerne todas as empresas, uma vez que os consumidores cada vez mais esperam performance no uso dos produtos, o que afetou profundamente grandes fabricantes que passaram a se especializar na oferta de serviços do mesmo setor. A segunda parte é o ganho notório de importância da informação e seu tratamento numérico sobre diversos setores de atividades. Os empregos são profundamente alterados com as atividades de serviços, uma vez que as empresas fazem muitos investimentos imateriais e assim os serviços imateriais e relacionais se centralizam nas dinâmicas de acumulação de valor. Internet potencializou a difusão dos serviços com a velocidade e amplo acesso. E é o investimento nessas áreas que buscam capacitar os coletivos de trabalho, sendo pertinente à organização e à expectativa de seu cliente. A subjetividade do operador está mobilizada e centrada na performance da produção, ainda mais sujeito à busca pela competitividade por meios de inovações tecnológicas que se traduz na perda de empregos. Serviços imateriais e relacionais reencontram expectativas mais fortes da parte das famílias como das empresas. Partem de demandas não saturadas que partiram de alguma inovação no processo de produção. E é dessa forma que o conhecimento vai se tornando recurso estratégico para todas as organizações e se centralizando nas relações de serviços. (COLLECTIF, 2015)

A seguinte mutação concerne ao papel estratégico dos atributos imateriais de bens e serviços, mas ela não depende só disso. Ela está articulada à estética, confiança, pertinência, simbólico. O que torna a apreciação destes aspectos seja sujeita a processos de avaliação que formam julgamento de valor difundido em comunidades, o que causa um impacto direto sob expectativa e as demandas, performance da empresa de acordo com os diferentes tipos de registro de informação que a pessoa pode ter (registro psíquico, a partir da mobilização de sentimentos e afetos; registro comunicacional, as partes interagem possibilitando interpretar e tratar informações; Registro Técnico/Profissional, depende de conhecimento técnico dos dois lados, ou ao menos uma cooperação para uma compatibilidade do saber-fazer; Registro Social; influência de posição social e institucional na relação decorrente de igualdade, subordinação ou dominação; e Registro jurídico e cívico: Engaja o prestador e o beneficiário em uma relação de responsabilidades e com direitos e deveres, pode muito bem ser um contrato informal (DU TERTRE, 2013).

Assim o consumidor se torna mais atento pertinência da organização, sua governança, a confiança mútua, os engajamentos. Assim a performance da empresa está em como afeta retrospectivamente os recursos empreendidos, ou seja, objetos de investimentos imateriais

favorecendo o seu investimento. E isto se dá não somente pela interação direta com o cliente, uma vez que de fato todo serviço é coproduzido por um prestador e beneficiário, exigindo sincronização dos tempos de produção de apropriação de serviços, entre tantos outros obstáculos. Essa mudança, provoca um impacto direto na organização sob o desenvolvimento e a performance, diferentemente do que se encontrava nas indústrias. Essa dimensão da cooperação vai ter duas séries de implicações a considerar, uma decorre da subjetividade e da intersubjetividade do trabalho, a outra das condições sociais de acessibilidade aos serviços que afetam o trabalho a partir dos problemas em parte exteriores à empresa. As primeiras, remetem às formas de pensamento e consciência da ordem coletiva. Como a percepção da qualidade do serviço, eficácia dos meios empregados, rentabilidade da atividade. Nas esferas de assalariado vs. Beneficiário e sujeito em aspectos mais construtivos sobre um plano social, aqueles são constantemente levados a arbitrar entre as prescrições ditadas pela hierarquia, as expectativas específicas dos beneficiários e os recursos que eles dispõem. Eles são levados também a encontrar um caminho operatório, a cada vez reconstruído, entre as normas de produtividade e a qualidade do serviço. Aproximando-se às normas fixadas pela empresa para assegurar a prestação no momento de interação face-a-face. Além da dificuldade da regulação da disponibilidade e a acessibilidade ao sincronizar as horas com o beneficiário e a extensão dos horários de encontros. Assim, a flexibilidade do beneficiário é inversamente proporcional à flexibilidade do trabalho, pois a espera é considerada como sendo problema de qualidade (DU TERTRE, 2015).

Dentre estes mesmos paradigmas estabelecidos com as mudanças pós segunda guerra mundial, a rentabilidade e produtividade se tornam mais importantes que a qualidade, sem levar em conta a evolução das dinâmicas econômicas, ambientais e sociais. Provocando a contestação a partir de seus prejuízos para a vida em sociedade: crescimento das desigualdades com instabilidade e precarização do emprego; abordagem administrativa das empresas, focando em rentabilidade/objetivos quantificáveis que dificultam o reconhecimento do trabalho real; e por fim um registro de performance limitado da mesma forma que no início da revolução industrial (economia de escala, normas pré-estabelecidas). Tomando estas dificuldades e levando em conta o modelo de performance em serviços que se baseia em 1) qualidade do serviço, 2) produtividade, 3) impactos externos que ele provoca sobre ambiente social/ecológico, 4) reflexo sobre o desenvolvimento de recursos imateriais mobilizados, e 5) rentabilidade/equilíbrio orçamentário, é importante levar em consideração que a qualidade da relação entre as partes é a base para a performance do serviço (DEBOUTIÈRE, 2015). Por isso é importante que o

dispositivo de avaliação esteja centrado na forma de cooperação, capacidade de construir essas ligações, aperfeiçoando a inovação e profissionalização. A subestimação dos ativos imateriais e sua confusão com a produção direta, provoca uma perda do sentido do trabalho e à performance de serviços, mudanças na profissionalização das competências e na dinâmica de acumulação e intercâmbio de conhecimento, que devem ser enfrentadas com diálogos sociais que se estendam também a um diálogo territorial e temporal para que a o humano possa reencontrar um lugar central na dinâmica da avaliação do trabalho (DU TERTRE, 2015).

Exemplos concretos de empresas que repensaram seus modelos de produtividade sob ótica de ativos imateriais são a Michelin, que passou a disponibilizar treinamento para empresas de frotas de veículos pesados, juntando o desenvolvimento de pneus com maior durabilidade, com serviços de enchimento, calibragem e treinamento dos condutores para uma convergência na contribuição da redução de desgaste de pneus e consumo de combustíveis. Assim como a Gesnor, uma central de atendimento na área de saúde destinada a conectar pacientes com médicos, resolveu um problema de desertificação médica em uma região mineradora ao associar agentes públicos e de saúde territoriais conjuntamente com a remodelação dos serviços que ofereciam aos médicos generalistas, proporcionando uma melhora ao acesso de cuidados de saúde na região (DU TERTRE, 2015).

Outros desafios relativos à avaliação é a dificuldade de se medir eficiência e eficácia para analisar produtos e bens, sejam estes tangíveis ou imateriais. O resultado do estudo mostrou que há inúmeras diferenças no gerenciamento de empresas de serviço ou manufatureiras. Obviamente há muitas diferenças entre empresas que seu produto é algo que possa ser tocado e visto quanto outro só pode ser percebido, sentido e experimentado (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Por fim, todo o estudo referente às avaliações do trabalho, vendedores parceiros de marketplace, impactos da pandemia e demais tendência na transição da economia digital, vão ser fundamentais para embasar e guiar a análise dos vendedores parceiros que surgirá com uma proposta de melhoria na relação entre o marketplace e o vendedor. Dessa forma, é importante trazer as discussões referentes à ergonomia do trabalho pela praticidade e proximidade da realidade que estas discussões proporcionam. O estudo conduzido por cinco profissionais dos mais bem-conceituados no ramo da ergonomia do trabalho no contexto brasileiro, culminou em um interessantíssimo trabalho da aplicação prática e teórica da ergonomia no contexto do mundo de trabalho. Neste, foi possível compreender mais sobre a intersecção das situações com

os humanos e também os métodos ergonômicos que podem ser replicados as mais diversas ocasiões (SZNELWAR et al., 2009).

A situação do trabalho resulta de uma dialética entre o conjunto de prescrições e a ação efetiva dos diferentes atores, pressupondo um investimento individual ou coletivo nessa gestão. Dessa forma, aos autores ressaltam a necessidade de compreender a intersecção do trabalhador com a empresa sob diferentes perspectivas: contratos, tarefas prescritas, atividades de trabalho, saúde, produção e qualidade das entregas. Para a análise deste entorno, é crucial compreender os materiais, ferramentas e instalações utilizadas na execução do trabalho e como isto impacta na saúde do colaborador e qualidade da entrega, sabendo diferenciar as características da população, ambiente físico, condições materiais e organização do trabalho. Da mesma forma que a população de trabalhadores deve ser compreendida para ver até que medida as características individuais, fisiológicas, culturais e sociais influenciam na dinâmica da relação com o trabalho no contexto de hierarquia, divisão de trabalho, comunicação e critérios de avaliação. O objetivo desta análise holística é revelar a complexidade do trabalhar ao diferenciar o trabalho prescrito (tarefa) e o trabalho real (atividade) (SZNELWAR et al., 2009).

As principais lacunas entre as tarefas e as atividades é um fator crucial para ser compreendido neste trabalho pois está nessa diferença o espaço para melhorias e inovações na relação de trabalho de funcionário e patrão, ou marketplace e vendedor parceiro. As tarefas são um conjunto de ações que devem ser realizadas segundo normas e padrões, por meio de ferramentas específicas. Contudo, não há a tentativa de se prescrever tudo porque na concepção mais moderna de tarefa, há espaço para o imprevistos, eventos indeterminados e instabilidade nos sistemas de produção. Por outro lado, as atividades podem ser compreendidas sob diferentes dimensões: ou como o que o trabalhador faz, a outra como a forma que o trabalhador usa de si mesmo para atingir os objetivos, e também a partir das estratégias das operações adotadas pelo trabalhador para cumprir as metas com as condições favorecidas. Estes conceitos melhor delimitados podem auxiliar no processo de compreensão do que é esperado dos vendedores para assim propor alternativas de melhoria que aprimorem a adoção de produtos (SZNELWAR et al., 2009).

Dessa forma, a atividade nunca é neutra, sempre engaja e transforma aquele ou aquela que a executa (TEIGER, 1992). Assim o desempenho e os desafios das atividades podem revolucionar o indivíduo em diversas esferas da vida de sua vida profissional e pessoa. Além desta diferenciação, é importante compreender quem é a população de trabalhadores a partir de

diversas características: Antropometria, recursos econômicos, moradia, saúde, profissão, escolaridade, sexo e idade. E quando se trata de uma população específica como é o caso dos vendedores parceiros, o estudo fornece uma série de pistas para sobre as políticas adotadas, condições de trabalho e as variabilidades interindividual (como estratégias operatórias, modos operatórios, resolução de problemas, aprendizagem) e variabilidade intra-individual (alterações hormonais, fadiga, aprendizagem) (SZNELWAR et al., 2009).

Neste contexto, os autores discorrem sobre a importância da avaliação ergonômica do trabalho (AET) ser diferente dos métodos científicos tradicionais pela necessidade de analisar as peculiaridades de cada situação e questionar os resultados obtidos durante a coleta de dados. Assim a AET evolui nos desafios do contexto específico, considerando os aspectos das ações das pessoas referentes à qualidade e produtividade ao aplicar uma metodologia que se preocupa mais em assegurar os ajustes e regulações na busca pela qualidade dos resultados. Esta postura coloca em evidência a confrontação entre as características inerentes do trabalho e dos trabalhadores em termos psicológicos e fisiológicos ao levar em conta todo o contexto socioeconômico em que a situação laboral está inserida, estudando todo o material relativo à divisão do trabalho, processo de produção, à organização dos tempos, características populacionais (SZNELWAR et al., 2009).

A primeira etapa do método, é analisar a demanda, que busca formalizar as diferentes informações, identificar as diferentes lógicas sobre o mesmo problema e sua amplitude e por consequência construir a maior quantidade possível de pontos de vista sobre a questão inicial colocada e explicitar todas as contradições. Em seguida, é estudado o contexto sócio técnico da empresa, seu funcionamento, normas, resultados e premissas. E depois as características da população com uma série de informações relevantes relacionada à sexo, idade, renda, experiências, esta que ressalta Wisner (1994) pela importância de interpretar a variável de ajustamento da produção para compreender qual população o trabalho deve ser adaptado. Em seguida as situações de análise devem ser delimitadas de acordo com algum critério, como frequência, função estratégica, gravidade, imagem institucional. E depois analisadas sob o contexto que estão inseridas e nos produtos e subprodutos de seu processo, bem como as necessidades de estabelecer métodos de gestão para definir e medir a produção, possibilidades de diálogo entre diferentes partes hierárquicas. Outros aspectos que aumentam os desafios na análise do trabalho é o fato de que alguns fatores determinantes variam ao longo do tempo e também ao longo da jornada do consumidor e do trabalhador; e analisar as atividades do trabalho cotidiano (SZNELWAR et al., 2009).

Por fim, as observações globais e abertas da atividade trazem uma boa correlação da situação em um nível macro e os fatores relacionados aos recortes da análise ergonômica e sistêmica. Estas que podem ser centradas em estruturas de processos técnicos (fluxo dos processos e suas estruturas), arranjo físico (acessos, visibilidade, comunicação), nas ferramentas e nos meios de comunicação (ações sob os processos, condições de retorno), ou relação entre as variáveis (causa dos efeitos e influência entre os pontos de vista). Tudo isto focado para encontrar as razões do problema, as pessoas mais afetadas e suas características e delimitar os fatores estáveis e os aleatórios. Em seguida, será elaborado o pré-diagnóstico e o diagnóstico com os primeiros resultados tangíveis, hipóteses reformuladas e orientadas pela estratégia. E é com este método aberto e holístico que as posturas, ações, verbalizações, ambientes físicos e instrumentos são compreendidos no contexto que estão inseridos e então são expostos com um quadro explicativo dos problemas e causas, uma nova representação do olhar com planejamento, transformação e reconcepção do que deve ser reconsiderado. E para reiterar, a recomendação de transformação deve ser implementada de forma que respeite as posições, pontos de vista alheios e na gestão de produção. Entretanto, é sempre avaliar no médio e longo prazo se as mudanças resultaram em benefício prático para os trabalhadores (SZNELWAR et al., 2009).

Outras contribuições que contribuirão para a aplicação metodológica deste estudo, são os questionamentos de centralização da revolução no trabalho, sob óticas da sociologia do trabalho, ergonomia e psicodinâmica do trabalho. Dejours (2003) ressalta o fenômeno de individualização do trabalho e desconsideração de fatores inerentes da avaliação individual pode trazer malefícios à solidariedade local e o entendimento da figura geral do contexto analisado. E neste contexto de lacunas e brechas, a realidade do trabalho é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo, um ambiente extremamente favorável a eventos inesperados e inventados que fazem parte do mundo real e constituem as dificuldades de se entender de fato e trabalho real e como este deve ser um objeto de estudo próximo e minucioso, não se limitando às características padrões e previamente prescritas. Dessa forma, é importante levar em contas alguns aspectos levantados pelo autor que fazem parte da realidade e, portanto, deve ser considerado no momento de interpretação do contexto das vontades dos vendedores parceiros. As primeiras das particularidades é a presença de segredos intrínsecos dos trabalhadores e os desafios da racionalidade estratégica, que são artimanhas naturais do ser humano para protegerem os seus conhecimentos e particularidades que estão ligadas com o seu diferencial e até uma forma de negociar o seu lugar, sua qualificação e o seu espaço na organização. Pois

aquele que não demonstrar iniciativa e originalidade aprende rapidamente que sua função não é insubstituível e até entre subordinados e pares são estabelecidos cumplícidades e lealdades entre si para garantir a perpetuação de todos a fim de alcançar uma maior estabilidade e valorização, no qual o autor rotula como um saber-fazer clandestino na medida que se levam em consideração restrições a respeito da roteirização do trabalho. O terceiro ponto é o déficit semiótico e a dominação simbólica baseada no fato de que toda atividade possui um certo grau de dominação e subordinação entre classes sociais e posições hierárquicas diferentes pela própria concorrência social relativa da própria essência dos trabalhadores, e esta posição de desigualdade obviamente acaba proporcionando dificuldades de alinhamento, compreensão do outro lado, e um eufemismo sistemático do valor e das particularidades dos saberes operários, o que torna a compreensão do alheio mais difícil e defasada por barreiras sociais. O quarto ponto é a subjetividade do trabalho e do saber-fazer, uma vez que uma série das atividades são baseadas no conhecimento corporal e justamente esta inteligência do corpo permite antecipar reações de medo, agressividade e outros objetivos técnicos, de uma forma que o trabalho é um objeto muito difícil de simbolizar e ser descrito mas que ainda é banalizado, menosprezado e naturalizado e ao fazer um paralelo com o déficit semiótico, a ótica de gestores e de economistas tendem a ser mais objetiva e simplista sob o trabalho, muito diferente e distante da visão mais diversa, complexa e real dos colaboradores que possuem uma maior visibilidade do trabalho efetivo. Por fim, o quinto e último ponto que implica as particularidades na avaliação do trabalho e de suas dificuldades, são as estratégias contra o sofrimento, isto é basicamente as maneiras coletivas e individuais de defesa que fazem parte de uma maneira própria de se defender de constrangimentos sociais de dominação, de qualidade, injustiça e outras exigências. Artimanhas que fazem parte da clandestinidade associada ao zelo e esta postura leva ao próprio prejuízo da atividade de pensar e simbolizar o trabalho real (DEJOURS, 2003).

2.3. Lealdade do consumidor

Um dos objetivos anteriormente mencionados neste estudo é o de aumentar a retenção dos empreendedores nas plataformas de marketplace bem como capacitá-los. Para tanto, faremos um levantamento deste contexto à nível mundial conduzindo uma análise inicial sobre a fidelidade destes usuários, podemos notar que um dos principais aspectos altamente presente e que sustenta a lealdade na relação com o consumidor é em termos da reciprocidade entre os serviços que os consumidores valorizam (GILMORE; MCMULLAN, 2008). Reter consumidores associa-se à baixos custos para manter consumidores existentes, comparado ao

custo de recrutar mais um. E além disso, o consumidor leva muito em conta a preferência e consistência na hora de realizar uma compra.

Para tanto, existem dois tipos de fidelidade: Proativa, na qual o consumidor sempre opta pela mesma marca e descarta as outras. E a situacional, atrelada à especialidade da ocasião. A relação entre competição e lealdade fica mais intensa na medida que o nível da competitividade do mercado aumenta. Um estudo conduzido entre consumidores sobre diferentes companhias de transporte, indicou uma forte relação do preço com a lealdade indicando que escolheriam uma companhia se o preço estivesse mais interessante que as demais. Já outros 40% tentaria um novo concorrente se ele surgisse, mas só 25% mudaria de companhia se isso significasse aumento de status (GILMORE; MCMULLAN, 2003).

O desenvolvimento desta lealdade gera velocidade, segurança, tecnologia, conforto, e até algo contra o concorrente, uma vez que a relação de fidelidade é percebida como uma relação recíproca e não de apenas uma via (OLIVER, 1999). Desta forma há diferentes graus de fidelidade que podem ser desenvolvidas: Médio valor de lealdade indica sugestão de iniciativas para melhorar ou manter sua lealdade. Esta categoria de consumidor levanta uma série de vulnerabilidades no serviço que continua sem solução, isso possibilita a criação de oportunidades de menor custo; o baixo valor de lealdade desenvolvida é baseado na busca pelo preço, segurança. Em sua maioria apresentaram insatisfação não resolvida. Interessam mais por promoções e não estão muito sujeitos a estabelecer relações de confiança (GILMORE; MCMULLAN, 2008).

O importante é que dependendo do nível de lealdade, cada consumidor responde diferentemente com cada estratégia de negócio. Nem todos querem manter uma relação de confiança, mas os que querem, devem ter suas expectativas reconhecidas e reciprocamente refletidas no modelo de negócio, sendo altamente prejudicial as insatisfações não resolvidas. Neste cenário as empresas devem ter em conta a relação do preço, promoções, flexibilidade e prêmios se estendem à modelos de lealdade ou falta de lealdade entre consumidores (BRYMAN; CRAMER, 1997). Na contextualização para o marketplace, temos que levar em conta as expectativas de cada tipo de vendedor com a plataforma e como este tem suas vontades refletidas ou não. Dado que o objetivo do marketplace é manter uma relação de longo prazo com os vendedores parceiros, é importante levantar as maiores vontades e pontos mais fortes da relação dos vendedores com este marketplace, assim como o motivo mais forte para estes estarem ativos na plataforma estudada (RAHUL, 2020). Do ponto de vista prático que será

desenvolvido na pesquisa de campo, levantaremos quais são os pontos mais fortes dos vendedores estarem neste marketplace, filtraremos os vendedores de baixo grau de fidelidade pois não é com eles que temos que focar para construir uma relação de alto nível de confiança, mas ainda sim requer atenção com o custo, pois mesmo não sendo um fator decisivo, pode se tornar se um concorrente oferecer o serviço parecido com uma redução expressiva do preço.

Na tentativa de entender quais são os principais fatores, necessidades, valores e emoções imateriais dos consumidores que podem ser traduzidos em noções imateriais do serviços e pontos intangíveis, como na noção de sustentabilidade, um recente estudo mostra que o crescimento de saúde material não necessariamente causa felicidade emocional e psicológica, uma vez que muitos fatores intangíveis atuam neste meio (RIVERA; CORDEIRO, 2015). Dessa forma, as necessidades humanas podem ser expressas através de uma metodologia da pirâmide de Maslow, sendo que quando as necessidades da base são atendidas, mais o ser humano busca as necessidades de seu topo. A sustentabilidade ambiental é uma destas, uma vez que segundo estudos de Udo e Janson países com lutas para sobrevivência possuem uma consciência ambiental diminuta. Por outro lado, há estudos que não gostam de hierarquizar necessidades humanas, como o de Max-Neef (1989), em que separa cada uma das necessidades em esferas de sendo, tendo, fazendo e interagindo. Trazendo ao contexto deste estudo, a confiança por parte do vendedor parceiro na plataforma de marketplace só pode ser estabelecida uma vez que as necessidades básicas deste estiverem sido atendidas, então é muito importante no processo de criação e implementação do programa, a empresa pensar de ‘trás para frente’ a partir das demandas e necessidades dos seus clientes sem deixar de valorizar aspectos imateriais, para que sejam melhor analisados e compreendidos ao serem abstraídos em termos materiais que serão levados em conta, a partir de uma análise holística para melhor compreender as reações emocionais de uma interação humano-produto (HERNANDIS, 2015).

Contudo, apesar de todo este arcabouço de referências para compreender melhor a fidelização dos consumidores, é importante definir o que é fidelidade antes de tudo. Definição esta que é bem variável entre os diferentes estudiosos da área. Reichheld (2012) considera que a repetição de compra é a demonstração de fidelidade, mesmo que esta seja resultado da falta de concorrentes em um determinado mercado. Ressalta o caso do domínio da US Airways em 41% de participação de mercado no aeroporto internacional de Boston que foi reduzido para 6%, depois do ingresso de uma concorrente que iniciou as operações com serviços de melhor qualidade e preços mais baixos. Já Schulz (1998) defende que a recompra não é suficiente para caracterizar um consumidor fiel. Uma vez que uma recompra pode ser oriunda de uma inércia

do consumidor ou sua indiferença perante o serviço ou produto. Lejeune (2001) explora uma outra definição e atribui a lealdade para clientes que permanecem em uma empresa mesmo que exista uma empresa concorrente que ofereça condições mais vantajosas em curto prazo. E Reichheld (2012) define lealdade também como a disposição do indivíduo em fazer um sacrifício ou um investimento com o objetivo de fortalecer uma relação, ou seja, um consumidor é leal quando deixa de lado algumas vontades em troca da experiência, preço ou serviço que a empresa oferece e que lhe agrada.

Além disso, existem divergências entre a definição de lealdade e fidelidade dos consumidores. Para Zeithaml e Bitner (2003) e Vavra (2003) a fidelidade é garantida através da satisfação dos consumidores, o que provoca uma associação entre o aumento de satisfação dos clientes com a fidelidade e por consequente o lucro da companhia. Por outro lado, Gordon (1998) defende que a lealdade só é alcançada com produtos personalizados, e Peppers e Rogers (2001) descredita a relação da satisfação do consumidor para ser uma comparação com lealdade, uma vez que neste índice não se compara a opinião relativa com os concorrentes do mercado, ou seja, o consumidor pode estar satisfeito com a marca mas preferir a outra por estar ainda mais satisfeito. Portanto, esta fidelidade é fruto de uma relação mais profunda quando a troca de fornecedor se torna inconveniente para a empresa por um encaixe perfeito entre o produto e a necessidade.

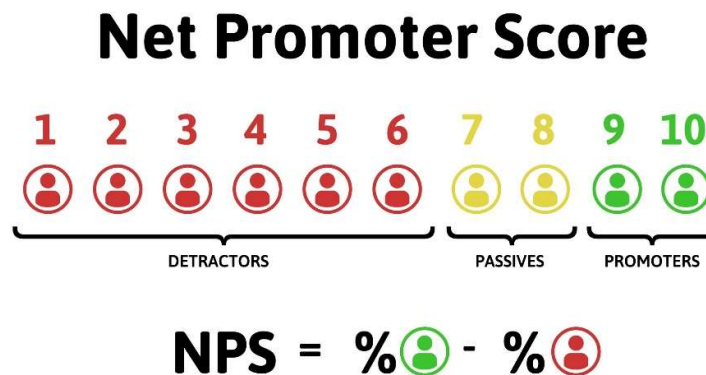
Neste contexto, Reichheld (2012) alerta para os perigos da organização não focar na fidelização e apenas na aquisição de novos clientes sem aprofundar a relação através de investimentos massivos e exclusivos em campanhas de marketing, estratégias competitivas de preços, novos produtos, sem corrigir os problemas básicos de satisfação dos clientes existentes. Uma vez que estes esforços podem ser extremamente caros e resultar em consumidores que não estão satisfeitos e apenas querendo se beneficiar de alguma eventual promoção, por exemplo. Segundo o autor, os consumidores verdadeiramente leais trazem impactos diretos na lucratividade da empresa por dois aspectos: o primeiro que a lealdade está completamente ligada com a relação de longo prazo que reduz na taxa de evasão de consumidores, e segundo, que os clientes estáveis e de velha data tendem a realizarem compras de um ticket médio maior pela familiaridade com a plataforma (REICHHELD, 2012).

De maneira complementar, outros estudiosos defendem que as empresas devem ser capazes de atrair clientes e tratá-los de forma diferenciada, atendendo às suas expectativas e necessidades (CRESCITELLI, 2003). E é neste contexto que Schrage (2015) ressalta o

crescimento de mídias sociais para garantir a escalabilidade global da difusão de informações, informações estas que podem estar no formato de críticas, posts, comentários que podem influenciar positivamente ou negativamente outros vendedores a partir opiniões próprias e particulares da marca. Dessa forma, a transição para uma sociedade de compartilhamento de experiências acaba formando um novo canal de marketing para as empresas, e para usar isto a seu favor, é importante descobrir modos de encantar seus consumidores e potencializar esta janela de oportunidade (STELZNER, 2011).

Portanto, a lealdade do consumidor é uma ferramenta extremamente valiosa e ainda mais nos dias de hoje, sobretudo para as empresas que se diferenciam pelo seu alcance ou pelos melhores preços de mercado. Dessa forma, mensurar a lealdade de fato é a grande dificuldade para buscar e atingir o crescimento saudável e orgânico da empresa, e para tanto o autor apresenta uma das ferramentas mais difundidas neste tópico que é chamado de *Net Promoter Score* (NPS), ou índice de promoção da empresa. O seguinte mecanismo é simples e objetivo, mas muito poderoso. Consiste em uma pergunta para o cliente a chance de 1 a 10 dele indicar a empresa para um amigo, já o cálculo da métrica é feito da seguinte maneira: A porcentagem dos promotores menos os detratores. Quem responder até '6' são os chamados detratores, ou seja, as pessoas que mais fariam propaganda negativa da empresa. Entre 7 e 8 são os Passivos, que são considerados como indiferentes com relação à empresa. Já 9 e 10 são os promotores, que são as pessoas que tem maior potencialidade de indicar e melhorar a reputação da empresa. O seu cálculo pode ser evidenciado na figura 1, que consiste basicamente na subtração dos promotores com os detratores, assim se o índice for positivo, mais pessoas estão dispostas a indicar o seu serviço a outras. Dessa forma, é possível mensurar a chance de os vendedores indicarem o serviço a terceiros, e conseqüentemente atrair novos vendedores a partir da indicação, uma das formas mais baratas e Indicadas de atrair novos clientes.

Figura 1 - Método para cálculo do Net promoter Score (Índice potencial de recomendação)



Fonte: Reichheld (2012)

2.4. Marketing de relacionamento e emersão dos serviços

Com o crescimento vertiginoso das atividades de serviço nas últimas décadas, se observa que muitos gerentes foram preparados e estudaram metodologias que voltassem para o segundo setor, e que não necessariamente podem ser colocados na prática do terceiro setor. Dessa forma será levantado diversas técnicas de gestão de ambos os setores para posteriormente discutir suas diferenças e resultados de sua aplicabilidade. Bens imateriais e intangíveis tem como principal característica o objetivo de querer causar uma experiência memorável ao consumidor (PINE; GILMORE, 1999).

Neste contexto, podemos dizer que as relações de serviços são sempre coproduzidas entre o prestador de serviço e o consumidor, dois *stakeholders* que nunca trabalharam juntos antes, mas que depois do resultado do serviço é o consumidor que vai avaliar os resultados. Assim na medida que o produto se torna mais intangível, fica difícil escolher métricas mensuráveis para se avaliar, assim a satisfação do consumidor, bem como a sua lealdade acabam sendo as medidas mais reais. Contudo, há grandes desafios na medição de eficiência, pois em sua própria definição, a razão entre os outputs e os inputs não é tão clara pois muitos *inputs* estão sob a responsabilidade do consumidor e seus conhecimentos, habilidades e técnicas. Além do que os consumidores possuem demandas diferentes e muitas vezes não tão claras, justamente por ser um *stakeholders* extremamente heterogêneo por si só (STILL; DECKER, 1999).

Os desafios dessa medição não param por aí, ainda temos também os desafios relacionados com a medição dos outputs, pois além das características anteriormente mencionadas, os consumidores também podem influenciar pró-ativamente sob o output. Esta heterogeneidade do consumidor, somada à dificuldade de inserir métricas qualitativas, fazem emergir técnicas mais subjetivas que possibilitam a captação da ótica sob diferentes pontos de vista (LEGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000).

Mas ainda com grandes dificuldades para realizar uma inspeção quantitativa prévia, e caso seja detectada uma falha, também para a correção que muitas vezes deve ser feita enquanto o serviço está sendo consumido e produzido ao mesmo tempo, o que aumenta o senso de urgência e exposição direta com o cliente e aumenta a margem para percepções negativas por parte do cliente uma vez que este é o com maior autoridade para julgar se o produto atingiu ou não as expectativas. E quando há necessidade de reparo, o prestador de serviços deve estar igualmente preparado para corrigir e remediar, e não apenas em prestar o serviço, Além de não poder ser armazenado, representando mais um obstáculo para a prestação de serviços. Sob esta ótica o consumidor age quase como que um controlador da qualidade. Dessa forma existem diversas técnicas para aproxima o produto intangível do mundo real, fazendo o consumidor sentir e até ver. Dentre este vale destacar estratégias de preços e como isto afeta a percepção, mas é justamente neste cenário intangível que se aumenta o número de soluções possíveis para atacar uma falha (BOWEN; FORD, 2001).

Outra dificuldade, é mensurar a capacidade e a demanda. Como as atividades de serviços são coproduzidas, não é possível armazenar serviço como pode-se fazer com produtos, isto faz com que a demanda seja mais sensível ao tempo, além do ciclo de produção ser mais curto, o consumidor ter que estar presente durante o consumo, maior incerteza sob a percepção da experiência (STILL; DECKER, 1999).

Justamente por esta coprodução os prestadores de serviços devem ser treinados coproduzirem o serviço junto com o consumidor, como interagir com este, e como resolver possíveis problemas que surjam. Bem como ter ferramentas para processar grande quantidade de informação e depender de inputs provindos do consumidor acabam fazendo parte disto. Neste contexto a localização e o design da aparência tem valores grandiosos, uma vez que prestador de serviço cliente precisam se interagir fisicamente em algum momento e a aparência, o que o consumidor vê e sente está totalmente ligado com sua percepção e julgamento à posteriori do serviço, bem como as atitudes e o comportamento dos funcionários, que afeta em

suas capacidades de motivar o consumidor, como se porta, com educação e experiência. Dessa forma é muito importante como a organização treina e se comunica com os prestadores de serviços, normas e valores devem sair do papel e de fato entrar nas rotinas de guia, treinamento e controle. Mas isto gera outro impasse que manter altos padrões de comportamento podem ser exaustivos para o prestador de serviços que ainda tem a necessidade de possuir um controle emocional. Além de um conflito de papel, quando a expectativa do consumidor não pode ser atendida por estar fora da alçada de ações do atendente (BOWEN; FORD, 2001)

Da mesma forma que o conceito de adoção do serviço é extremamente importante para o comportamento dos consumidores estudados neste caso, é importante levar em conta que não é a única relação que captura os links entre inovações, serviços e tecnologias. É necessário analisar também as relações de determinação, quando inovações tecnológicas determinam a emergência de novas funções de serviços; relações de difusão, quando serviços influenciam ativamente na difusão de tecnologias; relações de produção quando empresas de serviços produzem e fazem o design de inovações tecnológicas; relação de identidade quando o serviço prestado se constitui no uso do valor da tecnologia. A partir destas relações que se pode melhor compreender as conexões entre serviços e tecnologias, para então melhor interpretar a adoção (CHRISTENSEN, 1997).

Sob todo esse contexto de mudança, é importante compreender as oportunidades e as ameaças nos modelos de negócios como o marketplace, Pucihar (2005) faz uma interessante classificação dos fatores de sucesso no marketplace em 3 grupos: fatores organizacionais, fatores do e-marketplace e também fatores ambientais. Cada um destes pontos tem uma influência direta na habilidade das organizações conseguirem realizar uma boa transição e adoção bem-sucedida deste novo canal de vendas para fortalecer o modelo de negócio. Este tripé de fatores-chaves foram analisados em 119 grandes instituições da Eslovênia e muitos destes podem ser espelhados no contexto brasileiro. É importantíssimo ver o contexto organizacional no sentido da estrutura da empresa, capacidade de mão-de-obra, viabilidade da comercialização digital dos produtos, assim com a facilidade com as tecnologias emergentes que é um fator crucial para a adaptação como plataforma e os fatores do ambiente externo que contornam a empresa e podem simplesmente inviabilizar ou escalar o negócio, como limitações jurídicas, sociais e de legislações que impedem ou fortalecem o posicionamento digital da marca. (PUCIHAR, 2005)

Por estes mesmos fatores levantados por Pucihar (2005), surgiram diversas empresas no contexto dos EUA e até no Brasil que buscam criar sinergias operacionais, logísticas e de demais ferramentas de marketplace entre diferentes marcas através da construção de uma empresa consolidadora de marcas. Neste aspecto, surgiram a Branded group nos EUA e a Merama na América Latina com a proposta de criar marcas de diferentes categorias que se consolidarão exclusivamente através de marketplaces. Movimentações como estas podem trazer muitos benefícios de performance justamente pelas sinergias de aprendizados nas plataformas de marketplace (LUNDEN, 2021). Aprendizados estes, que pode poupar em muito a rotina de pequenos e médios empreendedores se forem massivamente divulgados e implementados através de técnicas de comunicação em massa.

Dito isto, serão muito explorados os aprendizados de Hansen et al. (1998) sobre os métodos de pesquisa e aprimoramento de mecanismos de comunicação em massa. Uma vez que o presente trabalho busca compreender os desafios do trabalho de vendedores parceiros para utilizar ferramentas de comunicação massiva no intuito de se comunicar e solucionar os principais problemas desta relação. Um dos aprendizados é a potencialidade e benefício de se combinar diferentes métodos de pesquisas, mas principalmente sobre o diferente tratamento dos dados que deve ser sobre dados ‘hard’ e ‘soft’, o que na prática deste estudo, será diferenciado pelas duas etapas da avaliação dos vendedores parceiros, uma a partir de dados quantitativos que indicaram e nortearam a segunda e principal etapa com métodos qualitativos. Além disso, em todo este estudo é importante a noção de participante observador para a que o entrevistador não interfira nos resultados do aprofundamento e por fim, como as análises visuais e instrumentais de ferramentas de comunicação de massa podem influenciar positivamente os vendedores parceiros para a adoção de ferramentas e consequente melhoria de sua performance. Dentre estes aspectos, vale ressaltar o uso motivador de paleta de cores, posicionamento de imagens e comunicação direta, objetiva e clara para impressionarem e atingirem os vendedores parceiros da melhor forma. (Hansen et al., 1998)

Não deixaremos de analisar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor de varejo e como isto acelerou a transição para a economia digital. O crescimento e desenvolvimento deste setor é extremamente ligado com o estágio atual da economia nacional e a influência global através de tendências e crises planetárias. É sob esta ótica que analisou as grandes mudanças que ocorreram no cenário russo, mas que muito pode se aproveitar no contexto brasileiro pelo momento parecido dos dois países em diversos aspectos. O autor detalhou os processos de evolução do comércio digital em um contexto que o governo tomava cada vez

mais medidas restritivas e a internet garante a compra de produtos com a garantia de autoproteção do consumidor final. Isto somado à falência de diversos pequenos e micro empreendedores, crescimento da taxa de desemprego e danos generalizados para setores específicos, tornou a presença digital das marcas um ativo inegociável para manter a competitividade e buscar novas possibilidades de mercado, e em alguns casos até mais do que isso, tornou o canal digital como o protagonista para muitos modelos de negócios que viam este apenas como um canal complementar. Esta mudança é evidenciada quando notamos que os compradores online entre 16 e 55 anos cresceram de 17% para 55% entre 2014 e 2018. E para a maioria destes respondentes da pesquisa realizada por Nedorostkova (2020), o principal benefício desta modalidade de compra é a possibilidade de comparar diferentes preços, mas o principal fator limitante é a falta de possibilidade de testar o item e vê-lo pessoalmente antes de adquiri-lo. Mas um dos grandes aprendizados deste estudo que repercute em uma tendência global é o crescimento de serviços neste contexto de comércio digital, isto é, as atividades relacionadas ao comércio digital possuem tantas dificuldades, desafios e espaços para oportunidades, que o estudo leva a crer que o principal fator diferencial sob perspectiva dos varejistas e marketplaces online, vai ser fortalecer e aprimorar as relações de serviços que circunscrevem este mercado, desde auxílio para vendedores parceiros ao longo de sua jornada na digitalização de seu negócio, até sob a perspectiva do comprador que pode ter uma melhor decisão de compra através de serviços complementares. Dessa forma, é importantíssimo que as empresas comecem a buscar e solucionar problemas que promovam oportunidades de economias de custo, tempo, melhoria de serviço que todos os dados do comércio digital podem proporcionar. (NEDOROSTKOVA, 2020).

Sob essa ótica de adoção de programas por parte do marketplace, é interessante entender o que significa o Marketing de Relacionamento para ser um dos pilares para priorização de novos mecanismos nas propostas de melhoria. Este baseia-se no princípio de que a manutenção do cliente é vantajosa em termos de custos em relação a aquisição de novos clientes, além de que assume que clientes fiéis tendem a realizar mais transações com a mesma empresa do que clientes não fiéis. De acordo com Vavra (1993), a conquista de novos clientes demora um bom tempo para passar a ser lucrativa, uma vez que existe um determinado ticket médio ao longo de um determinado intervalo de tempo que o consumidor deve comprar para depois se tornar de fato lucrativo para a empresa. E o principal desafio é manter e engajar mais o cliente antes de abandonar a empresa nesta janela de tempo. Portanto, este tipo de marketing foca na perpetuidade do relacionamento com o cliente através do tempo, e uma vez que ele já for um

cliente recorrente ele deixa de causar os mesmos custos que foram necessários para a sua aquisição, e, portanto, a sua manutenção é menos onerosa que buscar um outro. Somado à isto, o autor destaca que o cliente muito satisfeito tem alta chance de impactar terceiros e trazer outros clientes, da mesma que a falta de fidelização pode emergir o poder destrutivo de um cliente insatisfeito com o serviço, levantando pontos negativos sobre a organização e, por consequência, prejudicando a percepção de outros consumidores. Desta forma, Vavra (1993) conclui que é fundamental para a empresa que ela passe a enxergar cada nova conquista de cliente não como apenas uma venda, mas sim como o início de um relacionamento com um consumidor.

Portando, a conquista do cliente é muito além de uma simples venda, pode ser o início de um relacionamento que deve ser cultivado com o consumidor. Fator este que foi completamente fortalecido pela revolução tecnológica, uma vez que, ficou possível focar de maneira mais eficaz público-alvo e o repasse de informações entre os consumidores no momento da decisão da compra. A cada ano que se passa se acumulam mais informações sobre os consumidores e isso possibilita as marcas criarem uma profundidade com o seu cliente, conhecendo melhor o seu perfil, necessidades, reclamações, interesses e opiniões para melhor atendê-lo e criar relações fortalecidas. (VAVRA, 1993)

Além disto, Zeithaml e Bitner (2003) complementa bem a ideia ao afirmar que existem outras formas de criar valor para o cliente através de seu relacionamento com eles. Um bom exemplo é a relação estável com o fornecedor, que por sua vez garante um menor risco ao consumidor que já conhece o produto e sabe o que esperar, da mesma forma que o fornecedor tem maior conhecimento do cliente e consegue se adaptar melhor às necessidades destes. Mas neste contexto, é importante definir o que será medido e isto deve estar completamente ligado com os objetivos principais esperados de determinada ação. E para mensurar a fidelidade do cliente, o período de monitoramento das ações deve levar em conta o tempo para a potencial recompra, para medir se o comportamento é oriundo da fidelidade ou de uma ação promocional (Hart, 2000). Outros atores posteriormente complementam esta visão com o fato de que os resultados podem ser medidos tanto em termos financeiros, quanto não financeiros, mas para Ward e Ryals (2001), os critérios financeiros não são recomendados, pois as verdadeiras ações que são voltadas aos clientes não esboçam ganhos significativos no curto prazo. Assim quando há metas financeiras envolvidas, os gestores focam nisto e podem acabar não diferenciando lucros com uma relação saudável com seu cliente. Dessa forma, as empresas que descartam os

ganhos subjetivos no processo de aquisição e retenção dos clientes, pode ter grandes perdas no futuro pela oportunidade perdida de criar valor no longo prazo. (PEPPERS; ROGERS, 2005)

De maneira semelhante, Doerr (2017) extrapola esta visão para a gestão dos negócios como um todo no seu livro 'Avalie o que importa'. Neste, o autor discorre sobre a importância de definir muito bem os objetivos da companhia e como os resultados-chaves estão ligados com este. É uma contextualização da ferramenta de OKR (Objetivos e resultados-chaves, em inglês) que ganhou muita força nos projetos da Google que mostra a importância de se focar e avaliar as principais métricas e não tentar medir e acompanhar todas as métricas possíveis, um pensamento que anda muito em linha com a percepção de marketing de relacionamento de Zeithaml e Bitner (2003) e Vavra (1993).

3. Materiais e Métodos

A pesquisa será pautada em um estudo de campo e suas análises, ambos embasados em metodologias descritas na literatura acadêmica. Nas quais serão implementados na prática e na análise teórica, seus fundamentos na realidade da empresa estudada. As principais fontes bibliográficas consultadas serão livros, entrevistas com vendedores, profissionais da área, empreendedores, sites e hubs especializados em *e-commerce*, assim como artigos acadêmicos.

A metodologia de análise priorizará métodos qualitativos para preservar as peculiaridades e particularidades do grupo estudado, mas ainda sim se pautará em métodos quantitativos para tentar aproximar o real com a performance exigida do vendedor, para então, propor melhorias para esta relação. A principal base para o método de condução da pesquisa, bem como o método de avaliação e interpretação está pautado nos estudos de Dejours (2003) e na análise ergonômica do trabalho. Dessa forma, a proposta é buscar por melhorias dos resultados da produção e do trabalho, como sendo outputs, mas também a temática deve abordar os inputs desta questão que diz respeito à qualidade, produtividade, saúde e desenvolvimento profissional. O contexto atual do mercado de trabalho é muito fluído, onde se observa altíssimas transações e o crescimento das relações imateriais de serviços sendo expressos em todos os âmbitos. Desde a produção do valor com a perspectiva imaterial do trabalho intelectual, os canais de distribuição com um marketing emotivo que desperta as emoções nos consumidores

e tantos demais elementos ao longo da cadeia de valores. Outra evidência deste processo é a consolidação do empreendedorismo inovador com o crescimento exponencial de habitats de inovação, alto volume de terceirização, revolução na cadeia de valor e ingresso de países antes com economias isoladas.

Em seu livro de banalização da injustiça social e a distinção entre o real e oficial através de estratégias de mentiras que enganam quem querem ser enganados, Dejours (2003) disserta sobre a individualização crescente do coletivo do trabalho, este que ainda é um produto coletivo, mas este fenômeno de individualização que favorece a avaliação individual do trabalho e consequentemente dos vendedores parceiros, no que provoca a quebra da solidariedade local e uma transformação geral. Um questionamento para colocar questão central como a revolução no trabalho, sob óticas da sociologia do trabalho, ergonomia e psicodinâmica do trabalho. Fomentando para que as análises e o processo de tomada de decisão estejam sob a ótica de diferentes ângulos e, portanto, um processo maior de interdisciplinaridade de diferentes áreas correlacionadas com o que o trabalho se transforma.

A avaliação é inerente à grande maioria das pessoas e considerada uma operação óbvia ao término de um trabalho, mas a forma que esta é conduzida é muito importante. Adam Smith já levantou este ponto em seu livro *A riqueza das nações* e defende que é justamente o trabalho que é a medida real do valor de troca das mercadorias, mas a dificuldade está justamente na tentativa de padronização desta medida. Por outro lado, Marx defendia que o trabalho em si não pode ser mensurado porque sua própria natureza é subjetiva, mas que pode se avaliar o tempo de trabalho, mas esta ótica mede apenas a duração e deixa de lado a qualidade, intensidade e conteúdo. A inclusão neste contexto de discussão sobre a avaliação da carga de trabalho e características individuais e singulares do esforço. As mudanças que as inovações tecnológicas trouxeram, provocaram diversas mudanças no trabalho que passou a ser descontínua, e não mais limitado a carga física, que agora acompanhada de carga mental e psíquica. Assim passou a ser necessário novo método investigativo pois quanto mais se busca aprender especificidade do esforço envolvido, mais é necessário penetrar na vivência do indivíduo. Dessa forma, a realidade do trabalho é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo, e é justamente neste processo que ocorrem eventos inesperados, incidentes, e exigem que processos devam ser inventados ou descobertos, emergindo as perspectivas imateriais pois é sempre afetivamente que o real do mundo se revela ao sujeito.

É muitas vezes esperado do agente que este tome ações fora da caixa e infringe para resolver problemas, mas em caso de incidente, é esta própria boa vontade que pode se voltar ao trabalhador e lhe prejudicar, ainda mais em organizações que o trabalho é um objeto de vigilância minuciosa. E está justamente aqui o paradoxo, é esperado do vendedor no nosso contexto assuma riscos para poder ter um melhor rendimento e reconhecimento, pois se se limitar às prescrições vai se limitar à operação padrão, mas pode acabar se prejudicando por esta mesma postura proativa. Este fenômeno acaba por contribuir para que muitos vejam o trabalho sob uma ótica mais inteligente e acabam por ser discretos e manter segredos para preservar sua iniciativa e originalidade. E é justamente nesta parte do trabalho que é difícil de ser explorada, pois a vontade dos trabalhadores protegerem suas artimanhas gera justamente a segurança do emprego e superiores e consultores buscam usar estas artimanhas para aumentar o poder de agir em detrimento dos próprios executantes, não respeitando a individualidade do trabalho. Além destas perspectivas dos segredos, e da racionalidade estratégica, também constatamos um déficit semiótico como toda atividade que há relação social de dominação, assim os diretores e a alta hierarquia tendem a ter a sua visão como a dominante e perpetuada, provocando uma desvalorização sistemática dos saberes operários e inferiores. Paradigmas que envolvem ferramentas de trabalho, ergonomia, questões organizacionais e processos serão levantados sempre com a dicotomia entre as duas visões distintas do trabalho: a da ótica dos empregadores a dos empregados. Uma que ótica de gestores e do setor econômico tendem a ser mais objetiva e simplista, e a dos colaboradores mais intersubjetiva, diversa e complexa. Além disso, existe uma visibilidade além do trabalho efetivo que é a ótica subjetiva que está relacionada ao conhecimento corporal do processo de trabalho e seu processo intrínsecos, e de observações dos objetos técnicos. Mas infelizmente esta dimensão é menosprezada e naturalizada como se não fosse parte ativa do trabalho, portanto podemos afirmar que a inteligência do trabalho está adiantada em relação ao seu conhecimento e simbolização, de forma que todos estes obstáculos à visibilidade do trabalho efetivo comprovam como as avaliações dos processos de trabalho não cobrem por completo o que é o trabalho e portanto se limitam à uma análise superficial do real trabalho, é necessário para uma análise justa, então considerar 1) os segredos e conhecimentos intrínsecos dos trabalhadores provindos de segredos e 2) experiências, 3) déficit da troca dos valores entre as diferentes classes sociais, 4) dificuldade estratégica pois se espera um risco que pode vir a ser bem ou mal visto dependendo do resultado e 5) técnicas de negação do sofrimento que formam uma perspectiva incompleta e imprecisa do

trabalho real. Para tanto, deve-se aumentar o foco nos inputs do processo de trabalho bem como considerar as variáveis acima mencionadas como partes ativas deste processo (Dejours, 2003).

Entretanto, é uma tarefa impossível remover tais obstáculos por completo uma vez que a maioria dos trabalhadores negam a sua existência e promovem uma encenação com a auto engranzamento. Neste mesmo contexto ainda vale destacar a desigualdade de gênero que se observa na prática pela desvalorização do saber-fazer feminino por parte da maioria dos homens. Dado estes desafios, o método utilizado então para uma análise mais temática e compreensiva do trabalho deve levar em conta o corpo e a subjetividade dos trabalhadores, uma vez que a interação destes dois elementos que conferem à inteligência e genialidade do trabalho muito não percebida quando restringimos ao mundo visível. Neste atual contexto de crescimento concentrado na economia de serviços é preciso ressaltar que até em indústrias se desenvolve atividades de prestação de serviços como treinamento de atendimento ao cliente, portanto depende também da cooperação do próprio beneficiário para alcançar os objetivos por se tratar de um processo de coprodução do serviço. A avaliação dos desempenhos é igualmente enviesada pois não há necessariamente uma relação entre esforço, habilidade e saber-fazer com os resultados da ação, e neste ponto mais uma vez voltamos ao ponto de que a boa intenção do trabalhador pode acabar por ser penalizada, pois quando restringimos a análise à um número, não temos noção do esforço e importância da ação, que é ainda mais agravada se o avaliador não conhece e nem consegue descrever o trabalho. A avaliação do tempo de trabalho é igualmente enviesada pois o empenho da subjetividade do trabalho não é contabilizado, isto é, a influência que o trabalho causa na vida privada não é contabilizada, mas ainda assim pode ser uma mola propulsora para estes agentes, pois quando se leva o trabalho para fora do ambiente de trabalho, por aumentar o tempo de reflexão sobre o problema surgem espaço para surgirem ideias. Já a avaliação das competências traz uma ótica que tenta ser mais justa uma vez que o foco se volta mais para o real e individual do trabalho, parando de ser independentemente da pessoa, mas da mesma forma a avaliação das competências nem sempre também é uma avaliação do trabalho, mantendo a mobilização subjetiva no melhor nível possível. Mas há o problema que o desempenho antecede a competência, pois é devido à mobilização e dedicação subjetiva do trabalhador que este consegue transformar impotência em desempenho, e caso ele consiga um desempenho relevante, aí sim poderá formalizá-lo e traduzir em alguma competência ou habilidade. Este fenômeno pode causar injustiça pela dependência dos avaliadores de desempenho bem como o que é considerado um bom desempenho e o quanto de valor de fato foi gerado para a sociedade. Além destas, a avaliação da qualidade foi evoluindo

de forma que também levanta uma série de problemas à cerca de seu método por mais que a qualidade seja um objetivo do trabalho, o conceito de qualidade total certamente não é uma realidade, pois quanto maior os objetivos declarados nas normas de qualidade, maior são as fraudes. Produzir qualidade é uma coisa que é um objetivo de fato, mas transformar este conceito em uma prescrição com certificações selos que separam os melhores dos piores é algo bem diferente, pois se cria um mecanismo que coloca o resultado antes do trabalho, e não depois dele como de fato as coisas ocorre (Dejours, 2003).

O trabalho do perito não pode ser tomado como uma verdade absoluta, uma vez que nunca são totalmente confiáveis se não forem cortejadas com o trabalho que está no interior ou é subjacente à própria perícia. Todas estas objeções aos métodos de avaliação do trabalho, inclusive é vista na figura do perito que na maioria das vezes não tem conhecimento do trabalho real que está avaliando, mas a direção da empresa não se preocupa com isso pois tem o controle da segurança graças ao automatismo, controle das instalações. E dessa forma vemos uma perda de contato total do mundo real com o do papel que é avaliado, causando inúmeras catástrofes industriais, comerciais e tantas outras consequências da tentativa de standardizar e classificar a avaliação do trabalho real, que mesmo com os modelos de qualidade total e controle preventivos, acabam por não localizar e identificar todos os possíveis processos de risco em potencial. A avaliação do trabalho funciona de fato como um instrumento de gestão empresarial, na qual pode gerar ameaças com o enxugamento do pessoal e intensificação do trabalho. A junção da avaliação centralizada no indivíduo e o avanço dos sistemas de informação que possibilitam e valorizam a administração de dados, leva muitos trabalhadores a perder o controle do acréscimo de trabalho que podem tolerar, causando uma série de problemas físico e mentais relacionados à desolação, stress, responsabilidades, patologias de sobrecarga que adoecem os agentes. Apesar de todas as dificuldades impostas sobre a avaliação, podemos concluir que ainda devemos persegui-la sobretudo porque a maioria dos trabalhadores a deseja de fato, sendo um retorno de informação sobre a qualidade e utilidade da parte de si que se dedica à empresa. Em troca da contribuição que traz à organização do trabalho, cada indivíduo espera retribuição de uma forma mais simbólica, que trazem de certa forma benefícios pelo seu esforço para a sua identidade pessoal. Assim trabalhar passa a significar também transformar-se e não apenas produzir, crescendo ainda mais sua influência e força como construtor de identidade, saúde mental e física. Mas esta retribuição esperada parte de um julgamento, e para este ser devidamente medido, é necessário primeiro conhecer o trabalho de fato. Pesquisas de campo sobre o trabalho efetivo poderiam trazer avaliações equitativas à

respeito de tarefas imateriais que constituem o trabalho, estas que transformam profundamente a questão dos salários, remunerações e investimentos nas ciências do trabalho. O ideal, seria uma junção da transmissão clássica e a experimentação por si mesmo. O aprendiz coloca-se se submete à prova real no campo, depois partilha a sua experiência ao mais velho que complementa essa com alguns ensinamentos. Este processo é importante porque não existe melhor maneira de compreender o que o outro está dizendo se não for por meio de uma experiência de fato vivenciada. E é claro, quanto melhor a relação entre estes *stakeholders*, melhor é o fluxo de transmissão de informações, conhecimentos, experiências e saberes. E é justamente a partir de debates e discussões contraditórias que são produzidas novas regras de trabalho, justamente porque trabalhar acaba sendo uma forma também de viver junto, porque as pessoas discutem, acabam entrando em conflito quanto às regras de trabalho, e porque conseguem na maioria dos casos criar compromissos entre si. Estas relações que o trabalho proporciona podem também beneficiar o reconhecimento do trabalho a partir da transferência de conhecimento, e, portanto, conseguimos compreender que o trabalho acaba sendo uma maneira de reconquistar relações verdadeiras com os outros e uma base para a saúde mental (Dejours, 2003).

Mas focando na avaliação em si, podemos contatar que sempre foi necessário centralizar avaliações e informações das pessoas que trabalham, assim como a vontade de realizar um trabalho eficaz faz parte de nossos anseios, uma vez que isto está diretamente relacionada à sensação de pertencimento e reconhecimento como uma retribuição simbólica. Mas na medida que a empresa aumenta, os métodos de avaliação de transformam e está justamente nisto a dificuldade, pois a generalização da concorrência e a ampliação do mercado favorecem que sejam impostos apenas balanços quantitativos como únicos objetivos possíveis. Este modelo de avaliação cada vez mais individualizado contribui também para a degradação das relações de cooperação, solidariedade e ajuda mútua, em proveito a competição e desconfiança entre os que trabalham. O falar do trabalho pode ser perigoso porque ao falar do saber fazer, dos talentos e prazeres, você mostra também o que não sabe fazer e as dificuldades se não conseguir tais problemas, e justamente por isso se depende da autenticidade das pessoas quererem se voluntariar em querer passar sua verdadeira percepção do trabalho e conseqüentemente abrir espaço para mostrar suas fraquezas e debilidades. Nesta temática é importante que o avaliador seja um bom ouvinte, isto pois ele não deve estar esperando à priori respostas pré-estabelecidas, mas tentar compreender o contexto geral que o vendedor está inserido e também o como o seu trabalho veio sendo transformado nos últimos anos. Estamos em uma fase que as mudanças

tecnológicas e sociais provocam grandes mudanças inclusive no universo dos trabalhadores, causando na extinção de algumas profissões da mesma forma que outras surgem, e neste contexto que este trabalho busca mapear e compreender os desafios e singularidades destas novas habilidades, aptidões e desafios que a venda através de plataformas de comércio digitais provoca e sua influência na rotina e na administração de pequenos e novos negócios. Dejours (2003) não acredita necessariamente que estas mudanças ocorreram pelas mudanças tecnológicas ou da sociedade, mas aborda esta questão sob a ótica do trabalho no centro, e como é uma atividade essencialmente de colaboração, toda e qualquer mudança é validada pelo seu meio com a firmação de compromissos previamente alinhados.

Portanto, podemos concluir que os desafios da avaliação do trabalho se encontra justamente na tentativa de ser exclusivamente objetiva e quantitativa, restringindo características individuais dos envolvidos, suas particularidades. Bem como o fato de que a eficácia sob a ótica racional está completamente vinculada com critérios de saúde e sua correlação com performance. E com estes desafios ilustrados, que pretendemos desenvolver uma pesquisa mais próxima do real sobre as principais condições de trabalho, dificuldades e anseios de pequenos e médios vendedores que estão com seu modelo de negócio altamente modificado nos últimos anos com emersão de plataformas de marketplace digital. Depois de levantados todos estes pontos, podem surgir algumas alternativas de pensamentos que reinventam a avaliação do trabalho. Se a avaliação do trabalho tiver um viés mais qualitativo, poderíamos incluir para esta discussão a experiência de profissionais que estão há mais tempo no mercado de trabalho e próximo de se aposentarem, trazendo os seus conhecimentos do saber-fazer para a dimensão qualitativa da avaliação. Outra alternativa para estes profissionais experientes, seria executar um papel formador perante os avaliadores, incluindo perspectivas que estes talvez não conheçam e evidenciar algumas dificuldades da prática do processo, neste contexto seria importante os métodos avaliativos da empresa levarem em conta a experiência de vendedores que atuam com a venda em diversas plataformas de marketplace para poder evidenciar possíveis problemas na avaliação. Além do mais, os jovens que estão começando devem observar atentamente os mais experientes de forma que possam tentar evitar os erros que estes cometeram, mas ainda assim o processo iterativo de erros que geram aprendizados é inerente ao trabalho, o que significa que todos inexperientes vão passar por isto, mas que com uma comunicação mais estabelecida entre os mais e menos experientes podem evitar algumas falhas e ainda proporcionar uma conexão mais rápida dos novos profissionais com o mundo real do trabalho.

Levando ao contexto específico do presente estudo, é importante levar em consideração e respeitar as particularidades dos vendedores do marketplace no momento de avaliação, sendo obviamente sujeitos à uma avaliação sob ótica dominante e falta de individualidade que dificulta a comunicação entre as partes com o objetivo de uma melhor performance de vendas. Levando em conta todos os desafios enfrentados com relação aos métodos de avaliação, ao considerarmos a performance dos vendedores devemos ter em conta a diferença das terminologias julgar e medir. Julgar é formar uma opinião, um ponto de vista, e medir é determinar valores de certas grandezas e compará-las com grandezas constantes de natureza parecida. Como não sabemos o medir o trabalho real, nos resta julgá-lo, mas para tanto é necessário conhecê-lo, e neste contexto devemos então compreender ainda mais a rotina e seus desafios que cercam a vida de um vendedor parceiro do marketplace, e tentar assim trazer ainda mais em discussão as ciências do trabalho e como podemos conhecer o trabalho real, bem como separar essa discussão da criação de mecanismos para mensurar e monitorar a performance. Mas sempre com o intuito de aperfeiçoar os processos de avaliação para que haja mais clareza e visões de diferentes perspectivas e que haja espaço para trocas de conhecimentos e problemas de uma perspectiva enviesada e segmentada que podem gerar a banalização e surgem espaço para melhorias.

Levando em consideração o que foi discutido até aqui, a avaliação e compreensão dos vendedores parceiros será dividida em 3 momentos distintos. Na primeira parte, foram definidos os *grupos de estudos* (segmentação) desejados para , dessa forma será possível entender de mais perto os vendedores e seus problemas enfrentados de acordo com seu atual momento e condição no marketplace. O grupo 1 são de vendedores que se cadastraram na plataforma antes de 2021 e que acessam a plataforma do vendedor regularmente, uma forma de buscar vendedores engajados e que estão mais maduros no marketplace. O grupo 2 é constituído por vendedores que cadastraram neste ano no marketplace, mas que até agora não conseguiram realizar nenhuma venda. E por fim, o grupo 3 são vendedores que também se cadastraram este ano no marketplace, mas que já realizaram pelo menos uma venda. A ideia principal desta divisão é compreender os problemas enfrentados dos vendedores e buscar correlações com o seu momento no marketplace, para assim ser possível entender os principais problemas enfrentados e ser possível priorizar o lançamento de funcionalidades e produtos que melhorem a experiência dos vendedores de acordo com o seu momento no canal de vendas.

Depois desta divisão e categorização, a segunda parte consiste em um questionário inicial de avaliação de serviço enviado via e-mail, com diferentes tipos de perguntas, múltipla

escolha e abertas. Objetivo desta etapa é coletar dados massivamente, que seria inviável de ser realizado a partir de uma comunicação direta; e trazer um viés quantitativo para a pesquisa, identificar problemas que afetam os vendedores em maior escala, e levantar respondentes interessados em uma segunda conversa mais aprofundada.

Por fim, a última etapa de coleta de dados consiste em um aprofundamento da segunda etapa. O verdadeiro propósito é evitar uma pesquisa exclusivamente quantitativa, uma vez que acreditamos que quando se trata de avaliação de trabalho, é importantíssimo um contato mais informal, aberto e direto, justamente para mapear mais de perto os desafios do trabalho e tentar compreender melhor o trabalho real a partir de uma visão qualitativa complementar, buscando minimizar a presença dos desafios na avaliação do trabalho já discutidos previamente: segredos, racionalidade estratégica, déficit semiótico.

Portanto, esta última etapa busca um contato qualitativo com alguns vendedores que se disponibilizaram a conversar e passar sua perspectiva de sua jornada no marketplace. Mas mesmo assim, as etapas anteriores são fundamentais para trazer análises quantitativas que serão a base para a seleção dos vendedores que terão uma conversa mais aprofundada, a partir da triagem de diferentes momentos, tipos de empresa e performance no marketplace. A junção de visões qualitativas e quantitativas é importante para buscar superar as dificuldades na análise do trabalho e trazer uma visão mais holística do contexto analisado, bem como a busca pela compreensão de possíveis correlações entre os dados e os feedbacks coletados para promover iniciativas que aprimorem a experiência de usabilidade da plataforma.

Antes de analisarmos os resultados da segunda etapa da pesquisa, é importante esclarecer os três diferentes tipos de vendedores que foram entrevistados, bem como a razão desta divisão e a contextualização das diferentes perguntas que foram realizadas dependendo do tipo de vendedor parceiro em questão. O primeiro grupo entrevistados são de vendedores que se cadastraram na plataforma de vendas antes de 2021. O segundo grupo são parceiros que se cadastraram neste ano (2021) e já realizaram pelo menos uma venda. Já o terceiro grupo são os que se cadastraram neste ano (2021) mas ainda não realizaram nenhuma venda, mas acessaram a plataforma do vendedor pelos menos uma vez dentre os últimos 30 dias que antecederam ao envio da pesquisa. O objetivo desta divisão foi analisar mais de perto o perfil e os feedbacks de vendedores parceiros que estavam em momentos diferentes e com performances e problemas parecidos entre si, para conseguir clarear diferentes hipóteses que serão questionadas e submetidas à avaliação em um terceiro momento.

Nesta primeira etapa da pesquisa, existem um grupo de perguntas que foram realizadas para todos os vendedores e outras que foram específicas de cada uma das 3 diferentes segmentações. A seguir vamos levantar as perguntas realizadas, contextualizar seus objetivos, motivações e o processo para usar as ferramentas descritas. Depois disto, iremos mais a fundo nas coletas das entrevistas qualitativas da segunda etapa e como estas se relacionam com os dados coletados. Por fim, este método investigativo do trabalho busca contemplar a individualidade do trabalho e afunilar as principais dores de diferentes vendedores parceiros em pontos de ação comuns que podem aprimorar a experiência tanto para a plataforma quanto para os vendedores parceiros.

4. Resultados

Até o momento, foram apresentados modelos para se repensar a produtividade sob a ótica de ativos imateriais. Pensar nas externalidades além do trabalho, o efeito reflexivo da qualidade do processo de trabalho sobre os recursos imateriais, lembrando à ótica de coprodução nas atividades de serviços, e a uma integração imaterial, relativos aos conhecimentos, inovação social e dispositivos institucionais importantes na sustentabilidade e competitividade da empresa à longo prazo. A maneira como os vendedores são avaliados e os problemas que eles enfrentam está muito próxima, uma vez que a avaliação parte de critérios muitas vezes unilaterais e não se ouve a parte avaliadora, que tem muito a contribuir e também se deve entender os seus erros. Para tanto, este estudo vai discutir: 1) Novas perspectivas para avaliação do trabalho, incluindo pontos não tradicionalmente discutidos, como aspectos imateriais e a perspectiva sob a força que é avaliada, bem como 2) as vantagens e consequências desta nova abordagem no contexto de adoção de produtos digitais no contexto dos vendedores parceiros do marketplace e 3) as possíveis ações por parte do marketplace para aprimorar a experiência dos vendedores. A partir desta perspectiva, devemos compreender as responsabilidades e campos de ação da empresa para promover uma maior cooperação entre os diferentes *stakeholders*, bem como uma análise mais justa que busca como um todo, a valorização do trabalho e a melhor compreensão das reações emocionais de uma interação humano-produto, que conseqüentemente trará ganhos de performance.

Em seguida, serão analisadas as respostas das duas etapas da entrevista, tanto respostas qualitativas que foram realizadas na segunda etapa do estudo, quanto as quantitativas da primeira etapa que foram realizadas a diferentes grupos de vendedores. Vale ressaltar novamente que as perguntas realizadas não possuem base estatística uma vez que a primeira etapa do estudo tem como principal objetivo direcionar as discussões que serão aprofundadas na segunda etapa do estudo e não analisar sob o ponto de vista estatístico a amostra para tirar conclusões matemáticas. A razão deste posicionamento foi detalhada na motivação e no levantamento bibliográfico, uma vez que por se tratar de um tema sensível como o trabalho e possuir diversas particularidades imateriais e subjetivas, acredita-se que o enquadramento estatístico e matemático deixará de considerar alguns pontos que podem ser expressos pelos vendedores parceiros através de falas livres e qualitativas ao invés de dados quantitativos que podem restringir pontos e dificultar a análise holística proposta neste trabalho. Portanto, as

perguntas quantitativas não vão possuir o mesmo número de respondentes uma vez que foram direcionadas para grupos diferentes de vendedores parceiros, e como cada um dos grupos analisados e já descritos anteriormente não tiveram o mesmo número de participantes, perceberemos que a quantidade de respostas vão variar de acordo com os grupos de vendedores que responderam às perguntas (podem ser específicas para um grupo ou mais de um) e também com o tipo de resposta (única ou até 3 escolhas permitidas).

4.1. Primeira etapa - Perguntas realizadas a todos vendedores parceiros

Nesta seção, serão discutidos os resultados da primeira etapa das pesquisas realizadas com todos os grupos de vendedores e as perguntas que foram realizadas para apenas outros dois grupos de vendedores. As perguntas exclusivas para grupos específicos serão discutidas posteriormente. A razão das perguntas abaixo terem sido agrupadas para serem feitas para mais de um vendedor, é com o objetivo de ter uma noção mais geral de perguntas genéricas, que não seriam diretamente correlacionadas com o tipo de vendedor estudado. Em seguida, serão apresentados gráficos e tabelas referentes às respostas e alguns aprendizados e ensinamentos que podemos retirar desta fazer.

Pergunta 1: Qual o seu tipo de negócio?

Esta pergunta busca fazer um mapeamento inicial do tipo de negócio que a empresa opera. A modalidade de vendas em marketplace permite que diferentes tipos de negócios vendam através dessa plataforma com o objetivo de escalar o seu negócio e alcançar novos mercados potenciais. Dentre as alternativas que os respondentes podiam selecionar, estavam: Dono da própria marca, Revendedor exclusivamente online, Artesanato, Revendedor online/off-line, *Dropshipping*: comercialização de produtos de terceiros que são enviadas diretamente ao consumidor final.

Pode-se retirar insights adicionais que dizem respeito às demais obrigações e responsabilidades que são diferentes e demandam um esforço também diferenciado por parte do vendedor parceiro. Ser dono de marca própria, por exemplo, mostra que ele tem um produto próprio e, portanto, tem muito trabalho com questões legais, mas ainda sim com boa oportunidade de se diferenciar pela unicidade de seu produto. Além disso, pode se descobrir se o vendedor parceiro se dedica tanto à canais off-line quanto à canais online, pois são formas completamente diferentes de venda que requerem outros preparos e dedicações que nem sempre são complementares, assim consegue-se entender melhor a visão estratégica do vendedor

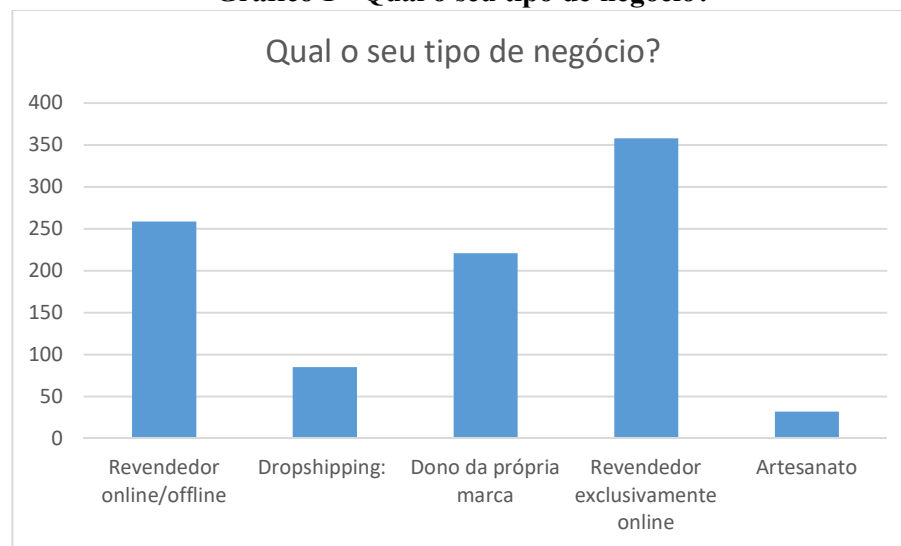
brasileiro. E a função de *dropshipping* tem o diferencial negativo da chance maior de ser um tempo elevado de entrega, por estar sujeito ao estoque e armazenamento de terceiros. Dessa forma, essa pergunta busca iniciar a formação da *persona* do vendedor que está atuando no marketplace para tentar mapear sua visão estratégica, oportunidades paralelas e dependentes externas que podem afetar na performance.

Tabela 1 - Qual o seu tipo de negócio?

Qual o seu tipo de negócio? (selecione todos aplicáveis)	# Respostas	% Respostas
Revendedor online/offline	259	27%
Dropshipping: comercialização de produtos de terceiros que são enviadas diretamente ao consumidor final	85	9%
Dono da própria marca	221	23%
Revendedor exclusivamente online	358	37%
Artesanato	32	3%
Total	955	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 1 - Qual o seu tipo de negócio?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

A partir das respostas acima, podemos ter uma noção inicial do tipo de negócio que opera no marketplace. Chama muito a atenção que 74% das respostas são revendedores, sendo 37% dos revendedores exclusivamente online, ou seja, varejistas que não produzem o produto que vendem, mas o revendem exclusivamente por canais online. Evidenciando um esforço claro na rotina dos vendedores parceiros para focarem esforços em plataformas digitais, que demandam um tempo significativo de seu trabalho. Além disso, outra surpresa foi a baixíssima

presença de vendedores de artesanatos, demonstrando uma baixa penetração da plataforma no setor que pode ser futuramente melhor trabalhada.

Pergunta 2: Você já vende seus produtos em outros canais?

Esta segunda pergunta continua na linha de mapear o perfil dos vendedores parceiros para compreender suas experiências prévias e seus focos de venda, aqui podia-se escolher os marketplaces online mais relevantes no cenário nacional, além de outras alternativas como e-commerce próprio e loja física própria. Essas opções não só levantam o posicionamento do vendedor nos demais marketplaces, como também evidencia as outras alternativas complementares de sua estratégia comercial e se foca em outros canais digitais (e-commerce próprio) ou com uma estrutura de custos predominantemente no varejo físico.

Tabela 2 - Você já vende seus produtos em outro canais? Quais?

Você já vende seus produtos em outro canais? Quais? (selecione todos aplicáveis)	# Respostas	% Respostas
E-commerce 1	602	28%
E-commerce próprio	409	19%
E-commerce 2	369	17%
Via varejo	242	11%
Loja Física	176	8%
Outros	371	17%
Total	2169	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

A busca pela penetração dos vendedores em outros canais de vendas mostrou que de fato a grande maioria dos vendedores está presente em mais de uma plataforma de marketplace, não surpreendeu a penetração do E-commerce 1 entre o com maior adesão, logo atrás do E-commerce 2. Além disso, chama muito a atenção dois pontos que mostram um forte posicionamento digital dos vendedores parceiros, reforçando as hipóteses levantadas na questão anterior: 1) Além de estarem presentes em várias plataformas de marketplace, a presença de e-commerce próprio só perde para a presença no Mercado livre; e 2) pouquíssimos vendedores parceiros possuem loja física, sendo o canal com menor penetração.

Pergunta 3: Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?

Saber o número de colaboradores de um negócio ajuda a dimensionar seu tamanho, e consequentemente, seus custos de oportunidades e desafios enfrentados na divisão e alocação de tarefas e recursos. As opções dispo níveis eram: entre 1 e 5 colaboradores, entre 6 e 10, entre 11 e 20, entre 21 e 50 e mais que 50. Além disso, com um mundo crescente de oportunidades

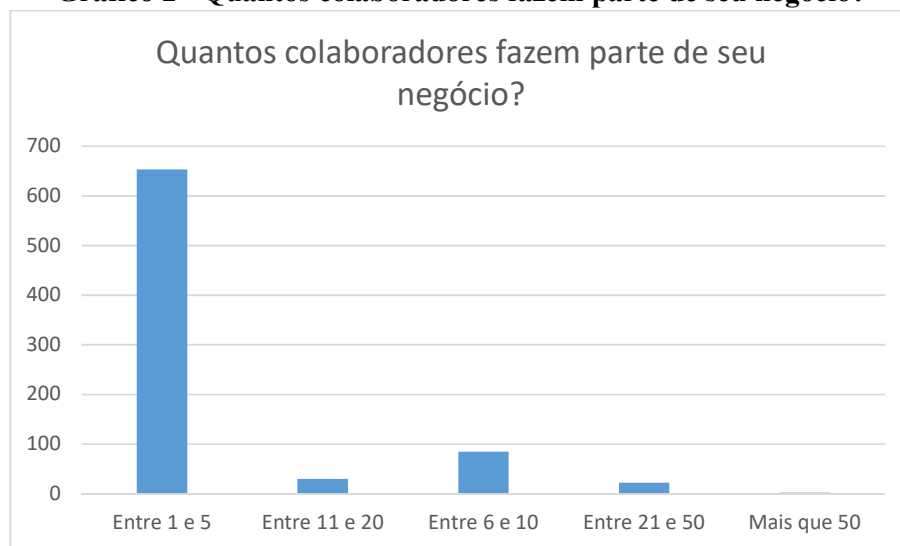
diferentes, o tempo dos colaboradores é um dos ativos mais importantes. Para isso, compreender o quanto da força de trabalho do vendedor parceiro é dedicada na operação do próprio marketplace, significa compreender a dedicação de sua força de tarefa neste canal de vendas, e consequentemente o nível de priorização deste canal dentre tantos outros concorrentes em um contexto que o varejo se revoluciona completamente e apresenta diversas alternativas de renda.

Tabela 3 - Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?

Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?	# Respostas	% Respostas
Entre 1 e 5	653	82%
Entre 11 e 20	30	4%
Entre 6 e 10	85	11%
Entre 21 e 50	22	3%
Mais que 50	2	0%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 2 - Quantos colaboradores fazem parte de seu negócio?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

O resultado desta pergunta surpreendeu pelo tamanho do corpo de funcionários dos vendedores parceiros. A grande maioria (82%) tem até 5 pessoas envolvidas no negócio, evidenciando que a 'persona' clássica do marketplace de fato é um pequeno varejista de foco online e com pouquíssimos funcionários. Para as próximas pesquisas e também para a segunda etapa qualitativa, faremos um recorte maior desta primeira alternativa de escolha (entre 1 e 5

colaboradores) para entender melhor se são negócios que de fato envolvem até 2 pessoas, ou se tem um time minimamente estruturado com 5 pessoas.

Pergunta 4: Quantos destes colaboradores estão dedicados a atividades relacionadas a este marketplace?

Tabela 4 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?

Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?	# Respostas	% Respostas
Entre 50% e 75%	46	6%
Menos que 25%	474	60%
Entre 75% e 100%	154	19%
Entre 25% e 50%	118	15%
Total	792	100%

Gráfico 3 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta foi outra pergunta que surpreendeu muito negativamente, uma vez que mais da metade dos vendedores parceiros (60%) destinam menos de 25% dos recursos humanos para as atividades desta plataforma de marketplace e apenas 19% destinam quase a totalidade de sua força humana (mais que 75%) para este marketplace. Isto mostra que, os vendedores de marketplace priorizam em grande maioria outras plataformas do que a estudada. Uma vez que pelas perguntas anteriores já traçamos que o perfil dos nossos vendedores e sabemos que eles estão presentes em outros canais online de vendas que acabam sendo priorizados. Este é um ponto interessantíssimo que será explorado na segunda etapa qualitativa, uma vez que nas

conversas será mais fácil compreender a razão dos vendedores estarem destinando recursos para concorrentes e não nesta plataforma, seja por esta ser mais fácil e requerer menos tempo, ou por não trazer o resultado esperado de vendas por parte dos vendedores parceiros.

Pergunta 5: Como você descobriu que poderia vender neste marketplace?

Esta pergunta foi incluída a partir de uma interação com o time de marketing que busca compreender os canais mais efetivos de difusão de conhecimento da marca do marketplace, bem como servir como base futuro para compreender se os diferentes canais de marketing possuem alguma correlação com o perfil dos vendedores e sua performance.

Dentre as alternativas de escolha como canais de publicidade online, vale-se destacar: comprando on-line pelo próprio marketplace, pesquisando na internet, anúncio em um site, viu nas redes sociais, no Youtube, algum outro vendedor indicou. Estas são algumas das alternativas que buscam captar a origem da motivação do vendedor nesta plataforma de vendas.

Tabela 5 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?

Como você descobriu que poderia vender neste Marketplace	# Respostas	% Respostas
Pesquisei na Internet	321	35%
Comprando neste marketplace	207	23%
Vi um anúncio em um site	27	3%
Alguém que já vende neste marketplace me recomendou	157	17%
Outro	84	9%
Vi nas redes sociais	41	5%
Vi no Youtube	73	8%
Total	910	100%

Gráfico 4 - Como você descobriu que poderia vender neste Marketplace ?



A partir da compreensão de como os vendedores parceiros tiveram conhecimentos de como vender nesta plataforma, podemos entender melhor quais os canais de marketing que estão tendo um melhor desempenho e que podem ser expandidos para atrair ainda mais vendedores parceiros. O principal canal de origem foi através de buscas pela internet (35%), seguida de quem comprou através do marketplace e viu uma indicação de como começar a vender neste canal (23%) e por fim quem foi recomendado por alguém (17%). Apenas 3% foram atraídos por anúncios que viram na web.

Interessante desta pergunta foi que 75% dos vendedores descobriram como vender neste marketplace de maneira orgânica, isto é, não foram atraídos através de marketing pago. Isto pode mostrar uma grande força da marca, sendo que 17% das pessoas começaram a vender por meio de indicação, mas também uma ineficiência por parte das ações de marketing que serão posteriormente estudadas, sendo que apenas 3% vieram por anúncios.

Pergunta 6: Como você classificaria sua experiência como vendedor deste marketplace até agora?

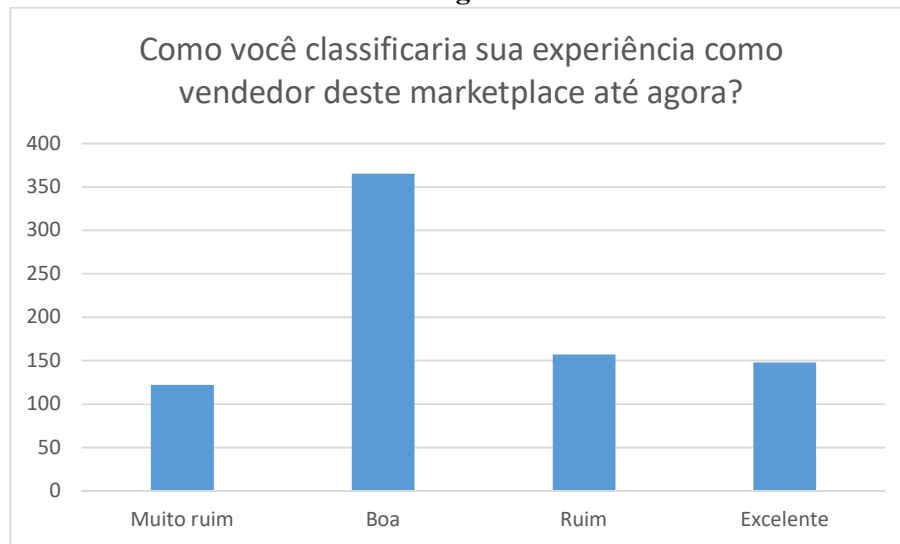
Uma das perguntas mais importantes da pesquisa, pois busca medir a partir de métricas quantificáveis como o vendedor parceiro interpreta sua própria experiência no site de vendas até o momento. Pode-se escolher entre excelente, bom, ruim e muito ruim. O fato de não ter uma alternativa intermediária força o respondente da pesquisa a tomar um lado e expressar como se sente ao poder vender neste marketplace

Tabela 6 - Quantos destes estão dedicados a atividades relacionadas à este marketplace?

Como você classificaria sua experiência como vendedor deste marketplace até agora?	# Respostas	% Respostas
Muito ruim	122	15%
Boa	365	46%
Ruim	157	20%
Excelente	148	19%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 5 - Como você classificaria sua experiência como vendedor deste marketplace até agora?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

A noção geral de como está sendo a experiência dos vendedores na plataforma é de certa forma positiva. 65% dos respondentes classifica como boa ou excelente, e os restantes 35% acreditam que é ruim ou muito ruim. A categoria que teve mais votos foi a 'Boa' com 46% indicando que quase metade dos vendedores está tendo uma experiência positiva, mas que ainda há muito espaço de melhora para buscar a excelência. No segundo momento da pesquisa qualitativa, serão buscados os espaços de melhoria do marketplace para alcançar a excelência e ser considerado o primeiro marketplace de escolha para vendedores parceiros que buscam canais online.

Pergunta 7: O que você MAIS gosta do processo de vender neste marketplace?

A primeira pergunta completamente aberta do questionário que busca coletar pontos livres de categorias para entender os principais pontos que mais atraem e mantem a adoção dos vendedores parceiros na utilização destes serviços desta plataforma de marketplace do estudo em questão.

A partir da visualização, tratamento e seleção de centenas de textos escritos sobre o que os vendedores parceiros mais apreciam no trabalho conjunto com este marketplace, chegamos nos 3 tópicos mais frequentes que sempre eram citados. Dessa forma, este marketplace mantém

os seus vendedores sobretudo pela facilidade de operação, uma vez que as informações e expectativas parecem bem claras sob a perspectiva do cliente, bem como os recursos adicionais que estes devem recorrer para solucionar um problema.

Além disso, muitos vendedores parceiros se mostram muito gratos pela visibilidade que a poderosa marca do marketplace consegue trazer para a sua loja, isto é, valorizam os investimentos em marketing que conseqüentemente atraem mais consumidores para a seu canal de venda e conseqüentemente uma maior visibilidade das pequenas marcas. Um fenômeno mais difícil em outras plataformas de Marketplace que já estão muito saturadas e se tornam uma verdadeira guerra para conseguir a visibilidade de seu produto. Na mesma linha deste ponto, os vendedores parceiros valorizam muito a honestidade que a Marca transparece, tanto pela clareza das informações, quanto pela sólida construção de confiança e responsabilidade que a marca transparece aos consumidores finais e aos vendedores parceiros, tentando ao máximo contentar ambos lados com uma postura agressiva de crescimento e esclarecimento de alternativas.

Pergunta 8: O que você MENOS gosta do processo de vender neste marketplace?

Seguindo o método complementar de perguntas abertas do questionário, neste questionamento o objetivo é coletar de maneira aberta os pontos que mais desagradam os vendedores parceiros. Assim como na pergunta anterior, a ideia foi se deixar um espaço aberto para os vendedores parceiros preencherem os pontos que mais marcam a sua operação neste marketplace.

Por outro lado, existem alguns pontos em comum que desagradam a maioria dos vendedores parceiros ao longo de sua jornada no marketplace, desde o cadastro, até as ações e operações e recebimentos. Após ler todos os comentários introduzidos pelos vendedores parceiros, vemos que 3 pontos são os mais frequentes nos comentários que mais desagradam a sua experiência. O primeiro deles é o processo de cadastro e criação de produtos que é muito complicado, não é claro e retorna uma série de erros que não são notificados.

Em segundo lugar, o repasse do valor das vendas através do marketplace não é muito claro, uma vez que a plataforma não informa exatamente a receita proveniente de cada venda individual, isto acaba dificultando os pequenos varejistas na hora de realizarem a conciliação financeira e poderem entender claramente de onde que está vindo a receita proveniente de suas vendas. Por fim, muitos vendedores sinalizaram a necessidade de mais ajuda por parte do marketplace, ajuda esta que será bem-vinda nas mais diversas etapas da jornada do vendedor – desde ensinamentos iniciais da plataforma que estão relacionados aos pontos anteriormente

mencionados, como um guia mais bem detalhado e específico para auxiliar os vendedores no processo de catalogação, um ensinamento de como realizar a conciliação financeira e até boas práticas e os passo-a-passo de como aderir à uma nova ferramenta. São algumas coisas simples, mas que ainda muitas pessoas necessitam de alguma ajuda física de outra pessoa para poder entender e realizar as etapas com tempo.

Pergunta 9: Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?

Esta pergunta foi inspirada na metodologia desenvolvida pelo aplicativo Superhuman que conseguiu alcançar uma deação de produto-mercado muito bem desenvolvido e estabelecido com a divisão dos seus usuários em 3 categorias de resposta: ‘Muito desapontado’, ‘Um pouco desapontado’ e ‘Não ficaria desapontado’. A partir desta divisão inicial, a ideia é compreender as personas que compõem cada um dos diferentes tipos de respostas e atuar em duas vertentes. A primeira é trabalhar com as pessoas que não ficariam desapontadas em parar de usar o marketplace ao desenvolver mais aplicações que estes sentem falta na plataforma. A segunda vertente é com as pessoas que ficariam muito desapontadas em parar de usar a plataforma. Mas com essa categoria de vendedores parceiros, a priorização de projetos e de desenvolvimento de produtos deve ser focada no aprimoramento das funcionalidades que este grupo de pessoas mais gostam e valorizam. Dessa forma, esta pergunta busca ser um ponto chave de partida para a segmentação dos respondentes e poder compreender melhor as funcionalidades que os maiores *fans* da plataforma mais valorizam, para poder aprimorar e manter os usuários mais fiéis como uma força propulsora de recomendação. Bem como desenvolver as funcionalidades que os usuários indiferentes com a plataforma mais sentem falta na tentativa de aumentar sua permanência e tempo de vida do usuário na sua jornada como cliente/ vendedor parceiro.

Tabela 7 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?

Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Não ficaria desapontado	119	15%
Muito desapontado	474	60%
Um pouco desapontado	199	25%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 6 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta pergunta buscava mensurar a dependência e felicidade do vendedor parceiro com o marketplace a partir de um cenário hipotético caso este não consiga mais vender através desta plataforma de venda. O resultado foi muito positivo, uma vez que $\frac{3}{4}$ dos respondentes ficariam desapontados de alguma forma por não poder mais vender nesta plataforma, sendo 60% muito desapontados. Vai ser muito interessante entender um pouco mais porque os vendedores ficariam insatisfeitos de não poder mais vender, uma vez que até agora a grande maioria não destina a maior parte dos seus recursos humanos para este canal.

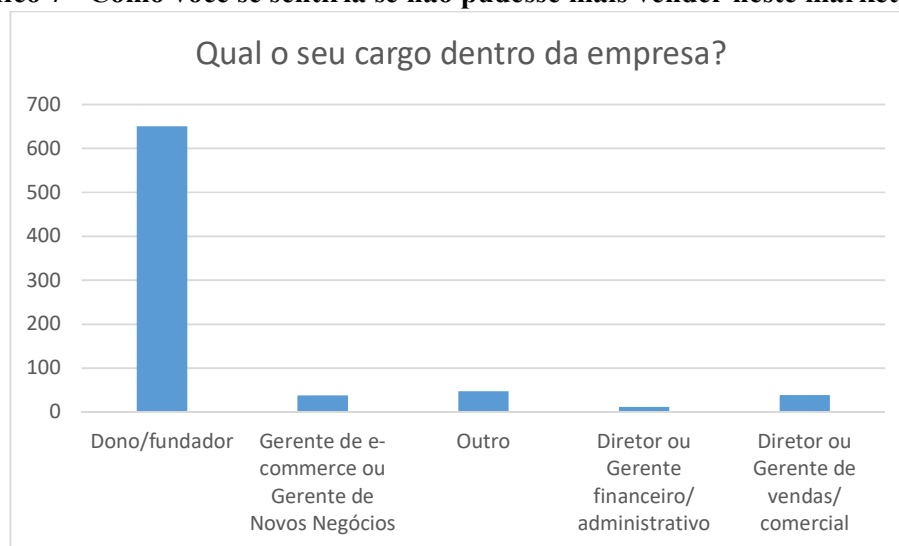
Pergunta 10: Qual o seu cargo dentro da empresa?

A primeira da série de perguntas que busca compreender melhor a pessoa que de fato realizou o preenchimento da pesquisa. Esta série de questionamentos tem origem na tentativa de diferenciação da corporação com os indivíduos, e conseqüentemente, levar em conta o respondente como participação mais ativa na rotina da empresa. Isto busca trazer um aspecto mais realista para a pesquisa levando em conta os desafios na avaliação dos trabalhos e o déficit semiótico entre diferentes profissionais e cargos em questão. As alternativas para esta resposta eram: Dono/fundador; diretor ou gerente de vendas/comercial; diretor ou gerente financeiro/administrativo; diretor ou gerente de e-commerce/novos negócios.

Tabela 8 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?

Qual o seu cargo dentro da empresa?	# Respostas	% Respostas
Dono/fundador	651	83%
Gerente de e-commerce ou Gerente de Novos Negócios	38	5%
Outro	48	6%
Diretor ou Gerente financeiro/ administrativo	12	2%
Diretor ou Gerente de vendas/ comercial	39	5%
Total	788	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 7 - Como você se sentiria se não pudesse mais vender neste marketplace?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta pergunta compreender mais o perfil do respondente da pesquisa para ter uma melhor noção do quanto o respondente está inteirado dos processos gerais da empresa. Foi positivo que 83% dos respondentes se auto enquadraram como proprietários ou fundadores da empresa e apenas 5% eram gerentes focados no e-commerce. O fato dos que receberam o e-mail e responderam serem em grande maioria os donos dos negócios, mostra que é este tipo de pessoa em maioria que administra de perto esta plataforma de marketplace. Muito em linha com o dado de que 83% dos negócios possuem menos de 5 funcionários. Ou seja, para quase a totalidade dos vendedores parceiros, são pequenos negócios que o dono é extremamente ativo e participativo da gestão, mostrando um grande potencial de ser explorado para estes verem ainda mais valor nesta plataforma e dedicarem mais recursos humanos e de tempo para alavancarem a sua performance.

Pergunta 11: Quantos anos você tem?

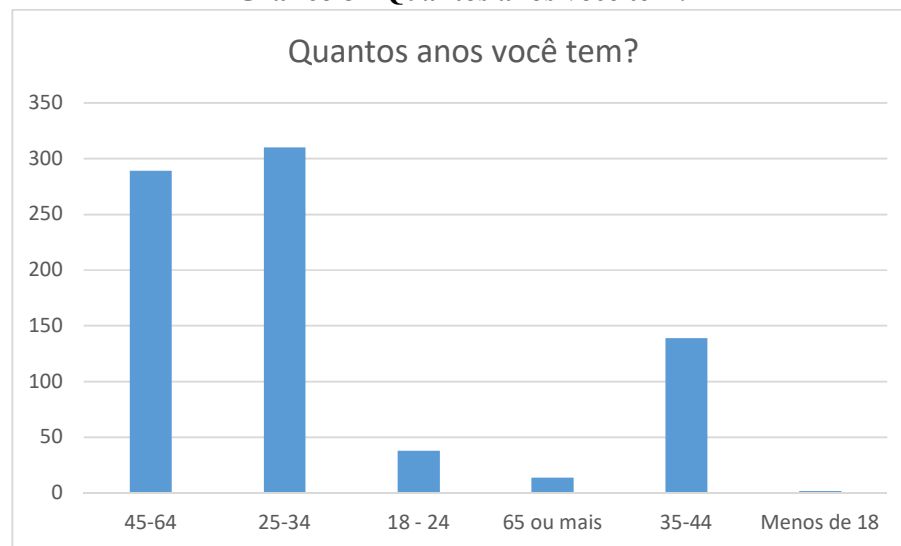
Dando sequência à série de perguntas relacionadas ao perfil respondente da pesquisa, é importante compreender a idade das pessoas para servir como um fator relevante de entrada na análise. Uma vez que a idade indica fortes correlações com o tipo de linguagem empregada na comunicação, na forma como reage com os obstáculos enfrentados e também com relação as possíveis dificuldades que a pessoa pode ter na jornada do cadastro como vendedor parceiro. Isto é, a plataforma pode ou não ser intuitiva de acordo com a idade e a experiência do respondente com meios digitais, é de se esperar que pessoas que nasceram nas gerações digitais tenham maior facilidade de aprendizado e capacidade de adaptação para novas ferramentas e interfaces.

Dentre as possíveis opções de escolhas no formulário, a primeira delas era menor de 18 anos, o público completamente digital que já cresceu em um ambiente predominado pela internet, à princípio se espera jovens que apesar de não possuírem experiência significativa no trabalho, possam contribuir por serem autênticos digitais. A segunda categoria de escolha é a faixa etária entre 18 e 24 anos de idade, jovens que estão no início da carreira e também tiveram contato com a internet em estágio relativamente inicial de suas vidas; em seguida a opção entre 25 e 34 anos, os adultos que definitivamente não tiveram contato com internet e suas ferramentas no início de suas vidas mas que já possuem uma experiência razoável de mercado; a próxima opção e para adultos entre 45 e 60 anos de idade, homens e mulheres mais maduros e apesar de não serem do meio digital, estão há mais tempo no negócio e tendem a agregar com as conexões e aprendizados adquiridos através da experiência do setor e buscam se reinventar através do novo canal de vendas digitais. Por fim, a última categoria de mais de 65 anos, em que englobam idosos com vasta experiência mas ao mesmo tendem à encontrarem maiores dificuldades na adaptação com as atuais interfaces com o usuário das plataformas de marketplace.

Tabela 9 - Quantos anos você tem?

Quantos anos você tem?	# Respostas	% Respostas
45-64	289	36%
25-34	310	39%
18 - 24	38	5%
65 ou mais	14	2%
35-44	139	18%
Menos de 18	2	0%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 8 - Quantos anos você tem?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Quase a totalidade dos respondentes (93%) possui mais de 25 anos, sendo que o intervalo de data com mais respondentes foram entre 25 e 34 anos (39%) e mais de 45 anos (36%). Por um lado, os vendedores mais comuns (entre 25 e 34 anos) tendem a apresentar maior facilidade com ferramentas tecnológicas, mas o segundo grupo mais frequente (mais de 45 anos) pode agregar fortemente com a sua experiência de varejo. A partir disto, vemos que temos dois grandes grupos de vendedores com idades tão diferentes que geram questões que serão posteriormente estudadas em um segundo momento: a idade influencia de alguma forma nas dificuldades que os vendedores enfrentam? Seja na interação com a interface ou no planejamento estratégico de destinação de recursos de tempo e mão-de-obra.

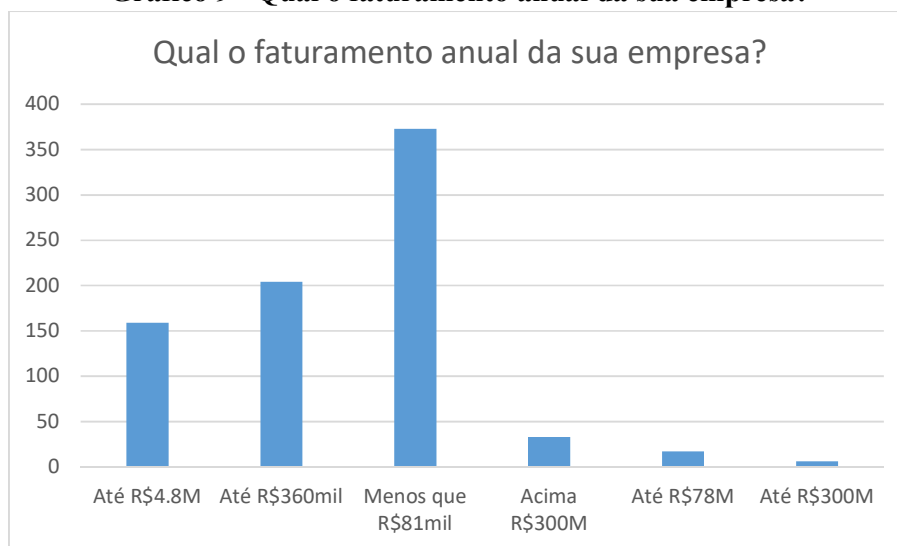
Pergunta 12: Qual o faturamento anual da sua empresa?

Compreender o faturamento anual da empresa ajuda a dar uma noção do tamanho do negócio e da oportunidade do respondente. Isto ajudará a dimensionar o tamanho dos negócios que ingressam na plataforma, trazendo maior visibilidade para os desafios e oportunidades que estão presentes em cada um dos vendedores parceiros, assim como a melhor compreensão da sua rotina e atividades paralelas que precisam ser desenvolvidas que concorrem com o valioso tempo do vendedor parceiro para realizar atividades neste marketplace em específico.

Tabela 10 - Qual o faturamento anual da sua empresa?

Qual o faturamento anual da sua empresa?	# Respostas	% Respostas
Até R\$4.8M	159	20%
Até R\$360mil	204	26%
Menos que R\$81mil	373	47%
Acima R\$300M	33	4%
Até R\$78M	17	2%
Até R\$300M	6	1%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 9 - Qual o faturamento anual da sua empresa?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

[A Lei Complementar](#) 123/2006, conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, é a responsável por definir quais modalidades de porte os negócios se encaixam. Foi a partir desta segmentação jurídica que foram realizadas as faixas deste questionário. Interessante que há muitos na base da pirâmide, sendo apenas 7% dos vendedores com faturamento anual que passa os R\$4.8MM e que seriam enquadrados como empresas de médio e grande porte. Os restantes 93% são micro ou pequenas empresas, sendo quase a metade do total de respondentes (47%) possuem uma renda anual inferior a R\$81 mil, podendo ser enquadrados como MEI (Microempreendedor individual). Estes dados nos mostram que a esmagadora maioria dos vendedores parceiros são micro e pequenas empresas, o que pode nos ajudar muito a entender melhor os desafios e oportunidades que empresas deste tipo passam e como o marketplace pode ajudar para que estes prosperem ainda mais na plataforma. É

importante que na segunda etapa sejam desvendados um pouco mais sobre a rotina dos vendedores parceiros e como estes interpretam os desafios do cotidiano de um empreendedor, e se mesmo os que focam em canais de vendas online, o quanto as atividades complementares demandam um esforço e um tempo considerado, como planejamento de demanda, relações com fornecedores e administração da logística. Este nível de detalhe pode ajudar posteriormente a entender quais são as principais ferramentas disponíveis do marketplace que mais contribuem para a melhoria de rotina do vendedor e facilidade de operação ao reduzir o trabalho por parte do vendedor de atividades paralelas.

Pergunta 13: Qual integrador você usa?

Antes de entrar no mérito desta pergunta, é importante esclarecer o que são e para que servem os integradores. Dado o elevado volume de diferentes canais de venda que um comerciante pode ter, os integradores surgiram para entregar soluções que melhoram a experiência e facilitam a gestão interna dos comerciantes. A partir de plataformas integradas, o vendedor parceiro consegue sincronizar preços, estoques, promoções e outras demais atividades de maneira que estejam simultaneamente em diversas plataformas de vendas diferentes, sejam distintos marketplaces ou até plataformas de e-commerce próprio. Os principais integradores do marketplace estudado em questão foram abertos como possíveis escolhas, sendo eles Bling, Vtex, Ideris, Tray e Anymarket. Esta pré-seleção foi realizada a partir de números de vendedores parceiros de cada integrador mais frequente com o mero intuito de facilitar a primeira análise quantitativa inicial, mas com uma alternativa aberta caso o integrador não esteja dentre os listados

O motivo desta pergunta está altamente correlacionado com o tamanho do negócio do vendedor parceiro em questão. Uma vez que os parceiros que utilizam integradores no site, possuem presença em vários canais e conseqüentemente possuem uma chance maior de possuírem um inventário mais completo e complexo de ser administrado. É importante entender se o vendedor parceiro opera dessa forma para futuramente buscar correlações deste fator com volume de vendas, experiências em vendas on-line e facilidade na operação da plataforma.

Tabela 11- Qual integrador você usa?

Qual integrador você usa? - Selected Choice	# Respostas	% Respostas
Não uso integrador	370	47%
Bling	264	33%
Tray	56	7%
Outro	76	10%
Ideris	12	2%
Vtex	3	0%
Anymarket	11	1%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Por mais que pareça que esta pergunta não tem nenhuma correlação com a anterior que se diz respeito ao faturamento da empresa, elas se interseccionam de certa forma no dimensionamento do negócio. Isto é, os maiores vendedores online e os especializados na diferenciação através de vários canais de vendas, tendem a utilizar integradores pela comodidade que este oferece pela integração de preços, inventário e demais funcionalidades. Dessa forma, a presença do uso de integradores mostra que estamos tratando com vendedores focados em várias plataformas digitais e possuem um extenso catálogo de produtos. A divisão foi bem homogênea uma vez que pouco mais da metade (53%) utilizam algum tipo de integrador. Sendo que 33% do total de vendedores entrevistados utilizam a plataforma Bling como integrador e 7% a Vtex. Essa grande concentração nos principais integradores será priorizada nos planos de ações para ajudar este tipo de vendedor, uma vez que muitas sinergias podem ser estabelecidas entre o principal integrador parceiro e o auxílio do upload de produtos e correção de eventuais erros de cadastro e aprimoramento da experiência e do processo de adição de produtos e adoção de outras ferramentas que fazem sentido na interface do integrador.

Pergunta 14: Há quanto tempo você opera em marketplaces?

Para finalizar a série de perguntas gerais e de mapeamento do perfil, queremos compreender há quanto tempo o vendedor opera em plataformas de marketplace, isto pode nos trazer valiosos ensinamentos com relação ao tempo necessário para adaptação e quanto o tempo de permanência influencia na performance e redução da fricção na jornada do vendedor parceiro. Este pode ser um ponto de partida para compreender melhor a penetração do e-commerce na estratégia dos vendedores parceiros e consequentemente ajuda a enquadrar a curva de evolução do mercado digital brasileiro.

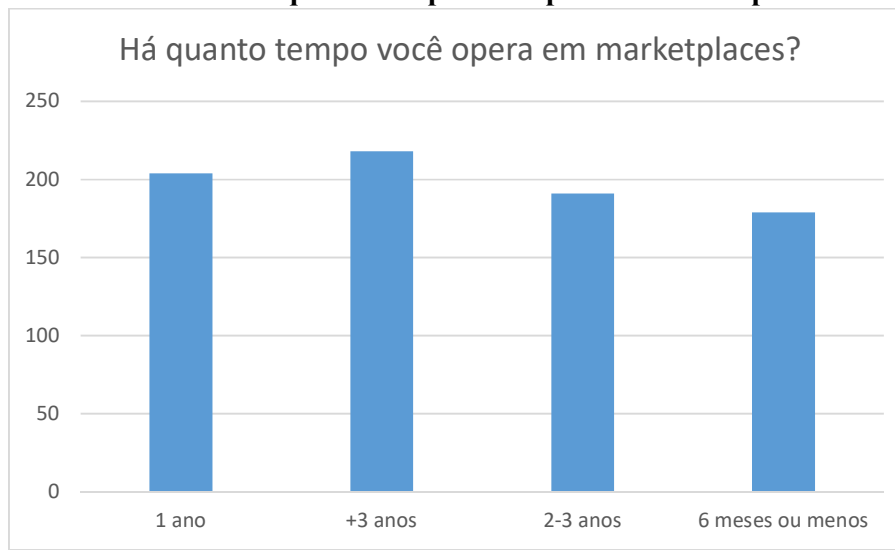
Dentre as 4 possíveis opções para esta pergunta, a primeira delas é para vendedores que operam há menos de 6 meses em marketplaces, com pouca experiência no mercado digital desta modalidade tem o conhecimento das ferramentas básicas e baixa penetração nos demais

marketplaces; contudo, o início das operações no marketplace são muito importantes para o direcionamento do restante do ciclo de parceria com o marketplace, então é a partir desta categoria que pode se explorar mais resultados para serem a base de melhorias da interface do usuário de maneira que reduza a fricção inicial e sejam mais intuitiva e de comunicação mais clara para novos usuários. A segunda possível opção é quem opera há pelo menos 1 ano, são vendedores que já são esperadas que adotem ferramentas mais robustas do marketplace e já alcancem um perfil estabelecido; este grupo por sua vez pode ser provedor de ideias para compreender melhor as melhorias que podem ser feitas para descomplicar as ferramentas de trabalho e de aceleração de venda, inclusive é o grupo ideal para testar a quantidade de adoções de ferramentas extras adotadas. A terceira opção é para vendedores que já mais habituados com a ferramenta de marketplaces mas que não utilizam isto desde o começo, este tipo de vendedor pode ser interessante para entender a penetração de parceiros em demais marketplace, para poder prover ideias para adaptações de interface ou demais melhorias que aumentem o engajamento no marketplace estudado dentre tantas opções de investimento de tempo disponíveis nas plataformas concorrentes. Por fim, a última opção de escolha é para vendedores bem experientes que operam em marketplace há mais de 3 anos, este tipo de perfil tem altíssimas chances de operar em diversas plataformas e diferentes canais, sendo interessante compreender as maiores vantagens e desvantagens específicas do marketplace estudado para localizar e desenvolver as maiores inovações diante da concorrência.

Tabela 12- Há quanto tempo você opera em marketplaces?

Há quanto tempo você opera em marketplaces?	# Respostas	% Respostas
1 ano	204	26%
+3 anos	218	28%
2-3 anos	191	24%
6 meses ou menos	179	23%
Total	792	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 10 - Há quanto tempo você opera em marketplaces?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

A compreensão do tempo que o vendedor parceiro está acostumado e habituado com vendas através do marketplace é interessante para mensurar se há alguma correlação do tempo de prática com a performance e também com a adoção das diferentes ferramentas de auxílio. Por ser uma modalidade de vendas que ainda causa confusão e não é completamente compreendida no amplo cenário nacional. Uma vez que poucos entendem que o vendedor tem que adquirir o produto antes de um fornecedor e anunciar as vendas através de uma outra plataforma, e que em alguns casos, a logística é responsabilidade própria do vendedor e não do marketplace. Os resultados surpreenderam, pois, mostraram uma grande subdivisão entre os diferentes grupos estudados, sendo que quase a metade (49%) dos vendedores entrevistados operam em marketplace há 1 ano ou menos, e a outra metade (51%) opera pelo menos há dois anos. Isto mostra um conjunto de vendedores ingressantes muito novo e relativamente inexperiente com as práticas de mercado desta modalidade de vendas. Isto é muito positivo por um lado que evidencia um grande espaço para inovação e melhorias, bem como a introdução de novas práticas no diálogo com os vendedores parceiros e priorização das atividades internas. Uma vez que estamos diante de uma relação muito recente, 1 ano para a maioria, e que têm muito a ser aprimorada para se criar uma relação de mutualismo no longo prazo que proporcione uma alavancagem e crescimento forte tanto do marketplace quanto do vendedor parceiro. Esta fase dos vendedores e a experiência que tinham antes com o outro trabalho que desempenhavam deve ser melhor explorada, uma vez que entender as maiores expertises dos vendedores, com o

que destinavam a maior parte do seu tempo, e principais pontos detratores da performance no trabalho, podem ajudar o marketplace a fortalecer ainda mais a sua missão oficial, de contribuir com o vendedor parceiro ao facilitar e descomplicar as atividades complementárias que consomem recursos humanos, tecnológicos e de tempo que poderiam ser melhor aplicados em atividades essenciais do negócio.

Pergunta 15: Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace, qual você acredita ser a causa principal? (grupos 1 e 3)

Esta pergunta foi realizada apenas para os grupos 1 e 3, uma vez que se deseja o feedback destes dois tipos de personas (registrados no marketplace em 2020 ou antes e outro grupo registrado no marketplace em 2021 e ainda não obteve venda) para melhor compreender a partir deste dois tipos de visões diferentes e com tempos de trabalho na modalidade igualmente diferentes, se há diferenças e semelhanças entre as principais dificuldades para escalar e aumentar as suas vendas na plataforma deste marketplace. Apesar de ter uma das opções de resposta com espaço aberto para o respondente ter livre possibilidade de resposta, já foram selecionadas previamente outras alternativas relacionadas às principais áreas e pontos que já causam uma fricção conhecida que deve ser aprimorada. Dessa forma, o levantamento prévio partiu de dados já levantados em outras pesquisas ou a partir da experiência de gerentes de contas que conhecem mais de próximo a realidade dos vendedores parceiros.

Dente as alternativas para escolha, o respondente podia escolher até 3 como sendo as principais que lhe impedem de ter uma performance melhor no marketplace. A primeira delas é ‘Problemas internos na minha equipe’, buscando entender se o respondente sente problemas de comunicação e priorização interna de sua equipe que dificultam a performance. Em seguida poderia se escolher ‘Problemas na interação com ao marketplace e suas políticas’ busca desvendar se há fricção com relação à conduta, tarifas, pagamentos e demais serviços relacionados as políticas da empresa. Em seguida podia se escolher ‘Me adaptar à interface do vendedor do marketplace’ com o intuito de desvendar potenciais de melhora na usabilidade específica do usuário e se existem mudanças que trariam economia de tempo e melhoria de usabilidade a partir da simplificação de funcionalidades e ações por parte dos vendedores parceiros.

Outra alternativa de escolha foi ‘Sinto falta das ferramentas adequadas’ e busca compreender se o parceiro sente falta de alguma funcionalidade que ele teve ideia ou utiliza em outro marketplace, mas que neste operador não possui. Além disso, ‘Sinto falta de mão-de-obra para me ajudar’ é outra resposta da categoria relacionada a problemas internos da própria empresa, mas desta vez nada relacionado a comunicação ou problemas de relacionamento, aqui desvenda uma causa relacionada à mão-de-obra que pode ter sua origem tanto relacionada a problemas financeiros que não comportam uma próxima contratação, quanto problemas de mercado que dificultam a contratação de profissionais especializados para auxiliar no gerenciamento do estoque e das demais atividades. Em seguida a alternativa para desvendar a fricção dos vendedores parceiros foi ‘Sinto falta de ajuda do próprio marketplace’ com o objetivo de esclarecer a relação entre o marketplace e o vendedor parceiro e entender se esta relação está estável ou se uma das partes acredita que a outra poderia fornecer mais dicas, tutoriais e auxílios de demais formas ajudar mais ao longo de sua jornada como vendedor parceiro da plataforma. Outra alternativa para ser a causa das possíveis dificuldades enfrentadas, foi a ‘Falta de tempo’ para entender se o vendedor acaba tendo pouco tempo para desenvolver estas atividades da plataforma que requerem um determinado tempo e não conseguem focar por demais obrigações de maior magnitude em suas vidas profissionais e pessoais. E por fim, a última alternativa antes da opção aberta de texto, é a desculpa de que ‘Acabo priorizando outros canais de vendas’, ou seja, classifica como causa da dificuldade enfrentada algo interno da própria empresa, a escassez de recursos para dedicar tempo ou um colaborador ao negócio específico deste marketplace.

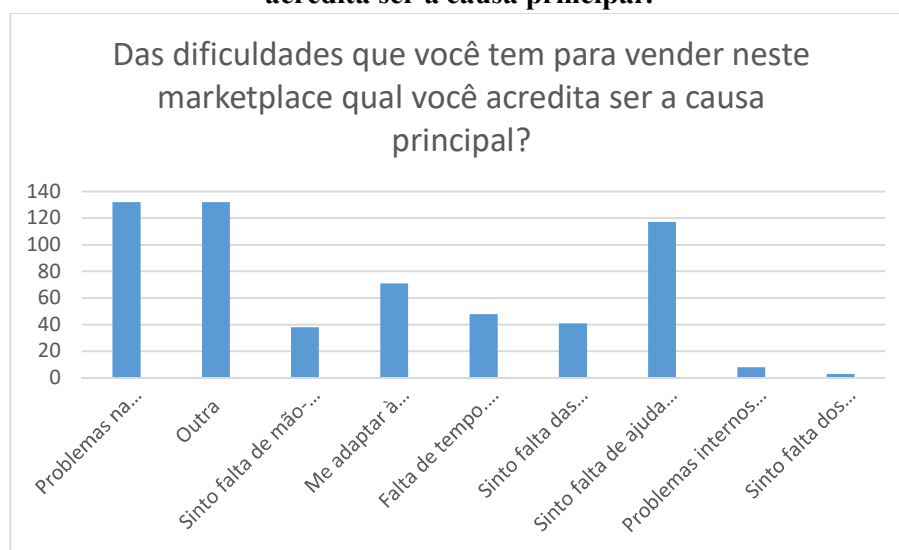
Portanto, a partir do desdobramento de diversas possibilidades que desvendam a origem de problemas relacionados a vendas na plataforma de marketplace, buscamos os pontos principais que merecem maior atenção para serem revisados e estudados. O balanceamento entre razões que culpam em maioria o marketplace e outras que culpam em maioria o vendedor parceiro foi importante para melhor distinguir as responsabilidades bem como extrair a visão do próprio vendedor parceiro com seu próprio esforço e se suas dificuldades estão relacionadas com seu próprio esforço ou se também podem ser ajudados pelo marketplace.

Tabela 13 - Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace qual você acredita ser a causa principal?

Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace qual você acredita ser a causa principal?	# Respostas	% Respostas
Problemas na interação com o marketplace e suas políticas	132	22%
Outra	132	22%
Sinto falta de mão-de-obra para me ajudar	38	6%
Me adaptar à interface do vendedor	71	12%
Falta de tempo. Acabo priorizando outros canais de vendas	48	8%
Sinto falta das ferramentas adequadas	41	7%
Sinto falta de ajuda do marketplace	117	20%
Problemas internos na minha equipe	8	1%
Sinto falta dos ferramentas adequados	3	1%
Total	590	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 11 - Das dificuldades que você tem para vender neste marketplace qual você acredita ser a causa principal?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Uma das perguntas fundamentais para a compreensão do atual momento do marketplace e os espaços de melhoria da plataforma são as causas para os vendedores parceiros terem dificuldades com as vendas. Uma vez sem vendas, os usuários se desmotivam e mal começam a realizar demais atividades através da plataforma por desistirem rápido. Assim, entender as principais dificuldades pode ajudar a entender como os futuros projetos serão desenhados e priorizados. Neste contexto, mais da metade dos problemas estão concentrados em 3 problemas:

Problemas na interação com o marketplace e suas políticas (22%); sinto falta de ajuda do marketplace (20%) e me adaptar à interface do vendedor (12%). O principal ponto em comum que podemos tirar destas semelhanças, é a responsabilidade por parte do marketplace, seja de flexibilizar suas políticas, melhorar a interface ou ajudar mais os vendedores parceiros. Isto é muito interessante uma vez que se vê muito espaço para ajudar os vendedores e para tanto devem-se estudar diferentes formas de auxiliar mais os vendedores sem necessariamente aumentar os custos, principalmente com soluções de comunicação em massa ou vídeos e documentos de educação.

Pergunta 16: Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace? (selecione até 3) – (apenas para grupos 1 e 2)

Apesar de ser uma pergunta uma pergunta muito parecida com a anterior, neste caso o objetivo é compreender os desafios para escalar e aumentar as vendas e não as executar. Para tanto, os grupos que responderam esta pergunta foram apenas os grupos 1 e 2, ou seja, os vendedores que se cadastraram no marketplace em 2020 ou antes e os vendedores que se cadastraram no marketplace em 2021 e realizaram pelo menos alguma venda. No intuito de entender melhor os desafios de escalar as vendas uma vez que a operação básica do marketplace já está implementada e em operação.

A primeira alternativa de escolha é a ‘Subir produtos pela primeira vez’, ou seja, o quanto adicionar um produto para as vender pode ser um desafio para conseguir mais vendas no caso de vendedores parceiros que trabalham com grande variedade de produtos e se utilizam disto como principal diferencial de receita. Em seguida, pode-se escolher ‘Converter meu inventário para o sistema de logística do próprio marketplace’, isto é, nos casos que o vendedor gostaria de utilizar a estrutura logística do próprio marketplace para poder focar o seu tempo para realizar atividades que sejam mais efetivas na conversão para vendas e terceirizar o sistema logístico para o marketplace, ganhando inclusive com escala, menor tempo de frete e maior visibilidade dos produtos por esta opção. Outra alternativa entra mais no quesito técnico, ‘Gerenciar o envio de meu inventário para os centros logísticos do marketplace’ está relacionado com os desafios que o vendedor parceiro encontra ao ter que realizar previsões e uma série de procedimentos para garantir que sempre vai ter seus estoques abastecidos no centro de distribuição e não ocorram quebras de suprimento que impactam negativamente na experiência do consumidor e no crescimento de vendas da própria marca consequentemente.

Além disso, ‘Aumentar a visibilidade de meus produtos’ pode ser um outro desafio para escalar as vendas, na medida que em plataformas de vendas como marketplace, o volume imenso de produtos e suas variedades que podem ser comercializados faz com que seja difícil conseguir uma visibilidade relevante’, especialmente para produtos que não tenham uma busca orgânica tão intensa. Outra alternativa pode ser ‘Configurar uma campanha com a ferramenta de publicidade do próprio marketplace’, uma vez que um dos problemas pode ser a dificuldade de utilizar uma das ferramentas que tem como objetivo próprio aumentar a visibilidade a partir do uso de publicidades internas no site, ou seja, pagar um valor para seu produto ser mais notado para buscas relacionadas. Outro dentre os problemas possíveis para a conversão em vendas é o preço final do produto, assim ‘Manter preços competitivos de meus produtos’ é uma opção para entender se a margem financeira praticada pelo vendedor parceiro está muito justa de maneira que nunca consegue chegar a preços tão competitivos quanto aos praticados pela sua concorrência no marketplace. Para melhor esclarecimento desta ferramenta, é importante explicar o conceito da competição para ser a opção recomendada de compra neste marketplace. Todos os vendedores que venderem um determinado item são ranqueados de acordo com diversos atributos em uma lista, sendo que o primeiro desta lista possui grande vantagem por poder ser a recomendação mais fácil para o comprador final. Os atributos que interferem no ranqueamento dos vendedores podem ser dos mais variados, desde o preço do produto, preço do frete, prazo do frete, bem como as experiências e avaliações prévias deste vendedor parceiro. A próxima alternativa é relacionada às políticas internas da própria gestão do marketplace, sendo ‘Tarifas e preços de venda do marketplace’ como um problema, buscando entender melhor se na perspectiva do vendedor parceiro a margem aplicada sobre os produtos é injusta e torna a competição mais injusta perante os demais concorrentes.

Outra opção relacionada à responsabilidades do marketplace que podem atrapalhar a escalabilidade das vendas através da falta de material e auxílio para a adoção de ferramentas, é o ‘Nível de suporte e atenção ao vendedor’ que está relacionado com a precariedade da qualidade ou disponibilidade do serviço de suporte oferecido massivamente aos vendedores parceiros. Outra opção relacionada à responsabilidade do marketplace em fornecer ensinamentos e mais ferramentas para alavancar as vendas, é a falta de ‘Recursos educativos para aprender a vender com sucesso no marketplace’, em que os vendedores parceiros sentiriam falta de um direcionamento mais claro e específico do que é esperado deles para conseguirem triunfarem nas vendas. E por fim, a última alternativa categorizada de problemas é relacionado à problemas logísticos no ‘Envio dos meus produtos aos clientes’, ou seja, o vendedor parceiro

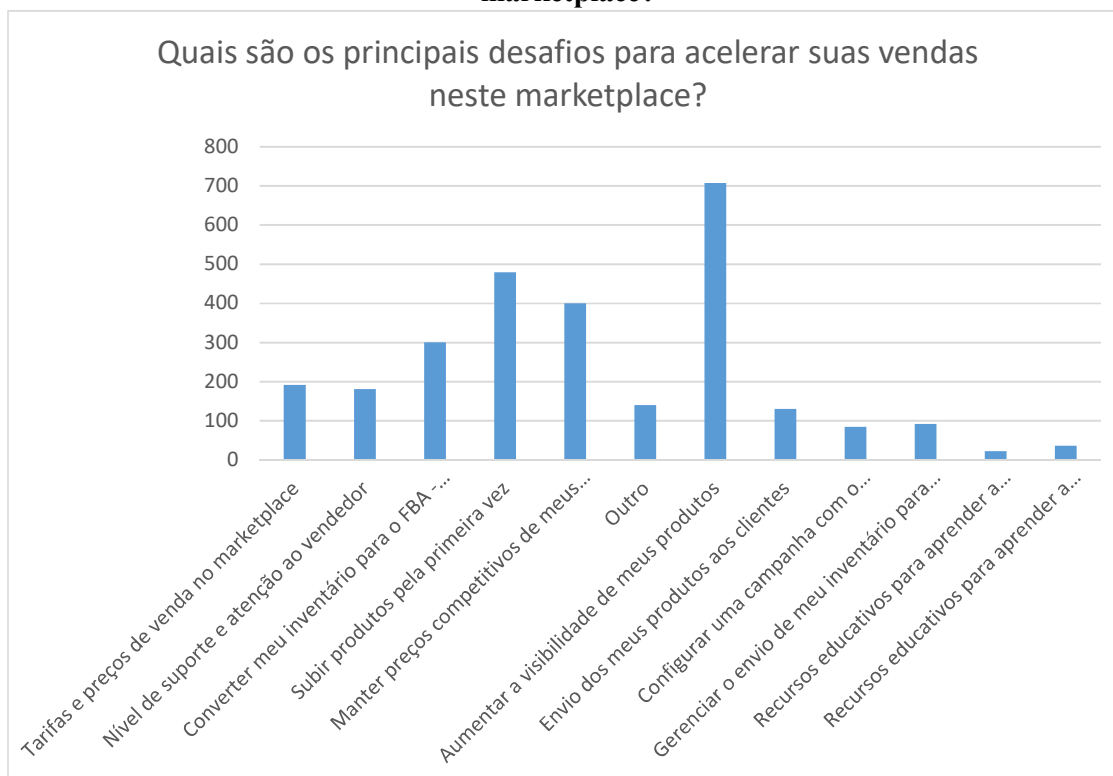
encontra dificuldade em equilibrar suas atividades internas com as atividades relacionados à logística de seus produtos a partir de sua própria rede de fornecedores e de distribuidores.

Tabela 14 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?

Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Tarifas e preços de venda neste marketplace	182	9%
Nível de suporte e atenção ao vendedor	162	8%
Converter meu inventário para a logística deste marketplace	169	9%
Subir produtos pela primeira vez	240	12%
Manter preços competitivos de meus produtos	318	16%
Outro	107	5%
Aumentar a visibilidade de meus produtos	442	22%
Envio dos meus produtos aos clientes	125	6%
Configurar uma campanha com o 'Advertising'	79	4%
Gerenciar o envio de meu inventário para os centros logísticos do marketplace	77	4%
Recursos educativos para aprender a vender com êxito neste marketplace	29	1%
Recursos educativos para aprender a vender com sucesso neste marketplace	35	2%
Total	1965	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 12 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Seguindo a mesma linha da pergunta anterior, este questionamento busca compreender a fricção no processo de alavancar e escalar as vendas, não apenas de realiza-las. A distribuição entre os desafios foi mais pulverizada neste contexto, uma vez que 22% afirmam que a dificuldade está em aumentar a visibilidade do produto, 16% em manter o preço competitivo; 12% em subir o produto pela primeira vez e outros 9% com relação a tarifa e preço do marketplace. Dessa forma, vemos um grande problema com relação a potencial canibalização entre vendedores, que acirra a competição e dificulta a visibilidade e competitividade dos preços, mas da mesma forma se sente dificuldade com a interface do marketplace em si, que na pergunta anterior representou 12% de descontentes com a interface e agora novamente com 12% que sentem dificuldade em subir produtos pela primeira vez. Todos estes pontos serão melhor desenvolvidos na entrevista qualitativa para mensurar e dimensionar como o marketplace pode destinar recursos para este tipo de vendedor e os auxiliá-los, a não só realizarem alguma venda, mas também escalá-las e manter uma evolução de sua marca no marketplace.

4.2. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 1: Se cadastraram na plataforma de vendas em anos anteriores (2020 ou antes)

Pergunta 17: Desde que começou a vender neste marketplace, em qual porcentagem (%) aproximada seu negócio cresceu?

Agora se iniciando a série de perguntas realizadas apenas aos vendedores que se cadastraram na plataforma de marketplace estudada em 2020 ou antes, temos uma série de perguntas com o objetivo de tentar mensurar quantitativamente e qualitativamente os impactos e ganhos incrementais que a parceria proporcionou aos vendedores parceiros. A primeira delas busca quantificar a incremental idade da adição do canal de vendas do marketplace na renda total mensal do comércio, isto busca ver a se um dos objetivos do marketplace de ser uma ajuda relevante ao vendedor é o que se observa na prática.

Dentre as possíveis alternativas disponíveis, a primeira é de que ‘as vendas não cresceram’ mostraria uma insignificância completa da adição deste canal de vendas na receita do vendedor. Já a segunda alternativa é que as ‘vendas cresceram menos que 25%’, mostrando uma importância mínima, mas complementar deste canal de vendas. As outras alternativas são de um aumento ‘entre 50% e 100%’ e a outra que ‘Dobrou de tamanho, pelo menos’, ambas representando uma melhoria incremental significativa na renda mensal do vendedor parceiro e

consequentemente tradução de relevância do marketplace dentre as possibilidades de investimentos de tempo e demais recursos para construir uma loja on-line.

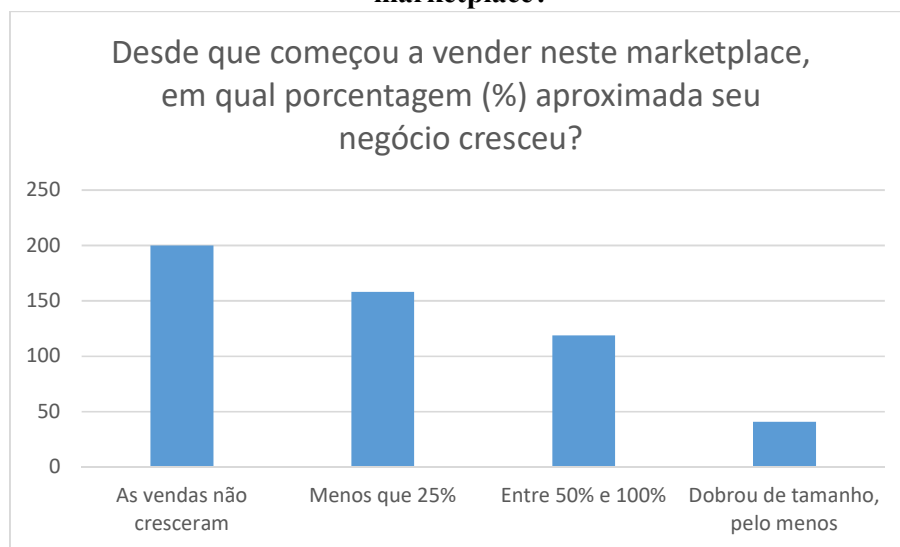
É importante que os ensinamentos deste estudo possam ser utilizados para a priorização de projetos que busquem auxiliar os vendedores à otimizarem seu tempo e conseguirem aderir mais facilmente às ferramentas e consequentemente para que a plataforma possa causar um impacto real na economia desta micro e pequena empresa.

Tabela 15 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?

Desde que começou a vender neste marketplace, em qual porcentagem (%) aproximada seu negócio cresceu?	# Respostas	% Respostas
As vendas não cresceram	200	30%
Menos que 25%	158	23%
Entre 50% e 100%	119	18%
Dobrou de tamanho, pelo menos	200	30%
Total	677	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 13 - Quais são os principais desafios para acelerar suas vendas neste marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta pergunta é fundamental para entender a o ganho incremental que o ingresso neste marketplace trouxe para as vendas dos vendedores parceiros, isto é, o estudo da real diferença

que este novo canal de vendas trouxe ao vendedor parceiro. Pois este é um dos fatores que mais podem estimular o vendedor a investir mais tempo nesta plataforma e cada vez mais fortalecer a relação com o marketplace. Contudo, a distribuição desta resposta foi bem distribuída: 30% dos respondentes afirmaram que as vendas não cresceram e outros 30% afirmar que as vendas pelo menos dobraram de tamanho. Isto mostra que temos oportunidade para aprimorar a experiência de 30% dos vendedores e entender porque tiveram dificuldades no processo de listagem de produtos e alavancagem de vendas, bem como fortalecer as práticas que causaram algum impacto positivo aos 70% de vendedores parceiros que tiveram alguma melhoria na performance.

Pergunta 18: Qual o percentual de suas vendas que vem desta plataforma de marketplace?

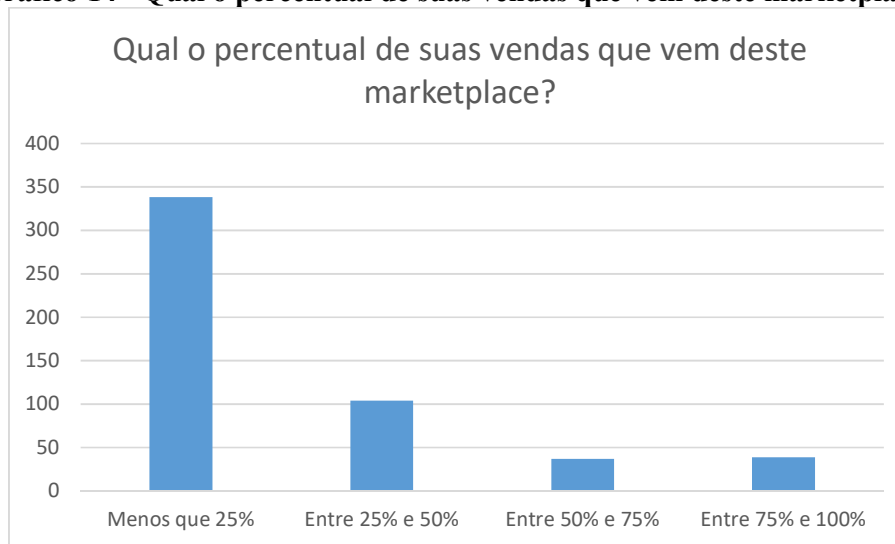
Dando seguida às perguntas quantitativas, e usando como fundamento a pergunta anterior de ganho incremental de vendas, busca-se estimar a renda proporcional do varejista que proveem desta plataforma de marketplace. Com o intuito de levantar a dependência do empreendedor com a plataforma de marketplace.

As opções possíveis para serem selecionadas estão divididas igualmente ao longo do percentil de 100. Ou seja, as opções são: ‘Menos que 25%’, ‘Entre 25% e 50%’, ‘Entre 50% e 75%’, ‘Entre 75% e 100%’ para quantificar em 4 grupos o quanto o comércio é dependente desta plataforma específica. Para os menos de 25% seria considerado uma dependência baixa, para os dois grupos do meio é uma dependência média o que representa uma relação saudável e pode ser foco para força potencial de descobertas para aumento de engajamento. Já o último grupo com dependência maior que 75% representa os vendedores que dedicam boa parte de seus recursos para esta plataforma, por isso é um grupo indicado para buscar compreender melhor os principais pontos positivos da plataforma e usar como ponto de partida para reforçá-los e manter ainda mais próximos estes vendedores assim como atrair outros para esta categoria seguindo a mesma metodologia utilizada pelo aplicativo SuperHuman, já comentada anteriormente.

Tabela 16 - Qual o percentual de suas vendas que vem deste marketplace

Qual o percentual de suas vendas que vem deste marketplace	# Respostas	% Respostas
Menos que 25%	338	65%
Entre 25% e 50%	104	20%
Entre 50% e 75%	37	7%
Entre 75% e 100%	39	8%
Total	518	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 14 - Qual o percentual de suas vendas que vem deste marketplace?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

O resultado mostra que a grande maioria dos vendedores não utilizam desta plataforma de marketplace como sua principal fonte de renda, sendo que 65% diz que representa menos que 25% da receita, e outros 20% entre 35% e 50% da receita. Este é um fato que deve ser explorado posteriormente na parte qualitativa para entender se as dificuldades dos vendedores nesta plataforma, estão de alguma forma correlacionadas com a baixa contribuição deste marketplace na receita total gerada pelo vendedor parceiro. Nesta conversa, será interessante compreender mais os porquês desta posição, se os outros canais possuem práticas ou políticas inovadoras que facilitem o trabalho do vendedor parceiro.

Pergunta 19: Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?

Esta é uma pergunta genérica que busca mensurar o conhecimento e consideração sobre as possíveis ferramentas que um vendedor parceiro pode adotar ao longo de sua jornada. As ferramentas disponíveis aos vendedores parceiros foram explicadas no início deste trabalho, mas é importante retomar seus principais objetivos e o que é esperado por parte dos vendedores em sua adoção bem como o benefício mútuo envolvido nesta relação. A partir destes ensinamentos provindos dos dados de penetração de cada ferramenta com os grupos subdividido nas perguntas gerais realizadas anteriormente, será possível buscar correlações entre perfil de vendedores com sua facilidade de adoção e engajamento na interface do vendedor.

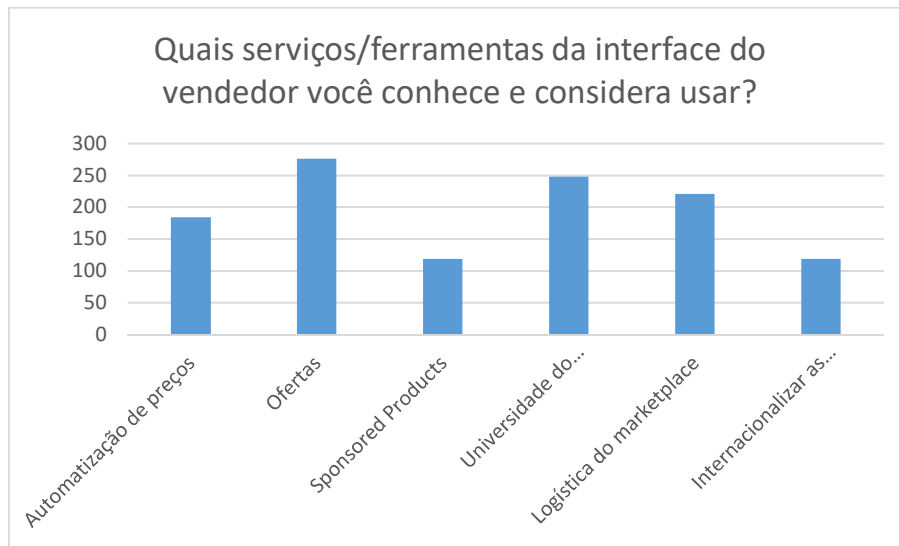
Dentre a primeira alternativa de ferramenta, e destaca a ‘Automatização de preços’, na qual o vendedor parceiro pode definir limites inferiores e superiores de preço, mas permitir que o preço se equilibre de maneira a garantir a maior competitividade de preço diante dos demais concorrentes para o mesmo produto. A outra ferramenta analisada foram as ‘Ofertas’, uma possibilidade de reduzir o valor de seu produto respeitando as regras de redução com relação ao preço histórico, o que garante a veracidade da promoção e conservação de reputação do marketplace, bem como um ganho tremendo de visibilidade por parte do vendedor. Em seguida pode-se escolher produtos patrocinados, que nada mais do que a ferramenta já mencionada anteriormente em uma das perguntas relacionada a configuração de promoções que remetem ao ganho de visibilidade para pesquisas correlacionadas, o objetivo desta ferramenta é oferecer a possibilidade de ganhar visibilidade sobre outros itens semelhantes, indicado para vendedores recentes que possuem um produto com diferencial específico que pode ser alavancado. Em seguida a outra ferramenta mensurada, e talvez uma das mais importantes, foi a ‘Universidade do vendedor’, o módulo que contém materiais em vídeo e escrito sobre como melhorar as vendas no marketplace e que um dos pilares para proporcionar o ensinamento massivo de vendedores. Em seguida foi mensurado a ferramenta de ‘Logística do próprio marketplace’, para mensurar o conhecimento e consideração do interesse na terceirização de serviços logísticos para o marketplace, representando ganho de visibilidade e melhor experiência tanto para consumidor final quanto ao vendedor. E por fim, a alternativa de internacionalização de vendas, que viabiliza vendedores nacionais enviarem seus produtos para fora do país de maneira legal e descomplicada através do auxílio do marketplace em questões logísticas e também de alcance global do inventário.

Tabela 17 - Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?

Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?	#	
	Respostas	% Respostas
Automatização de preços	184	16%
Ofertas	276	24%
Produtos patrocinados	119	10%
Universidade do vendedor	248	21%
Logística do marketplace	221	19%
Internacionalizar as vendas - Global selling	119	10%
Total	1167	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 15 - Quais serviços/ferramentas da interface do vendedor você conhece e considera usar?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta pergunta é importantíssima para medir o conhecimento e a consideração dos vendedores parceiros por parte das diferentes ferramentas do marketplace. Essa ferramenta tem como objetivo principal auxiliar o vendedor parceiro em atividades não centrais do negócio e também capacitá-lo para aumentar a visibilidade de seus produtos e de suas vendas. Nenhuma ferramenta se destacou muito das demais com relação ao conhecimento do público sobre ela, o que mostra a necessidade de um esforço conjunto para ampliar o conhecimento e consideração das ferramentas disponíveis como um todo. Contudo, as 3 ferramentas que demonstraram um bom conhecimento por parte dos vendedores foram: Ofertas (24%), Universidade do vendedor (21%) e logística do marketplace (19%). Interessante de que apesar de se mostrarem as ferramentas mais conhecidas por parte dos vendedores parceiros, cada uma delas apresenta uma grande correlação com problemas já levantados. Uma das principais razões que foi assinalada como as dificuldades de alavancar as vendas no marketplace, foi a dificuldade de aumentar a visibilidade dos produtos, um problema que pode ser justamente resolvido com a adoção da ferramenta de ofertas. Na mesma linha, muitos vendedores expressaram que precisam de mais ajuda por parte do marketplace. E uma grande ajuda é a universidade do vendedor que possui uma grande coleção de conteúdo relevante para aprimorar as vendas e ensinar sobre as diferentes ferramentas disponíveis. Dessa forma, investigaremos se os principais problemas podem ser resolvidos através dessas ferramentas já disponíveis e como o marketplace pode auxiliar na disseminação de informações e adoção de ferramentas por parte dos vendedores parceiros.

Pergunta 20: Atualmente você utiliza o serviço logístico do marketplace? Você tem interesse em aderir ao serviço de logística do marketplace? Caso contrário, por que você não utiliza este serviço? Você considera que as informações que compartilhamos sobre como enviar seus produtos através da logística do marketplace são adequadas?

Esta é uma série de perguntas que se aprofunda sobre uma das ferramentas da interface do vendedor já mensurada previamente. Contudo, como esta é uma das principais ferramentas que garante uma melhoria significativa de experiência para vendedores e também para consumidores finais, pela praticidade da entrega ao consumidor, quanto a terceirização da logística, um serviço que tradicionalmente toma muito tempo para os varejistas e não gera frutos significativos. Dessa forma, compreender mais o interesse dos vendedores e seu conhecimento atual sobre o programa é extremamente relevante para buscar entender se há correlação entre os vendedores que mais suportam o programa, bem como entre os que nunca ouviram falar desta possibilidade.

Dentre as alternativas de escolha para a não adoção do programa, se buscou analisar o conhecimento, clareza e decisão de conversão nas alternativas. As primeiras de ‘Os benefícios não estão claros’ é para buscar vendedores que já ouviram sobre o programa de logística do marketplace, mas não entenderam o como o site pode melhorar a experiência para os dois lados da compra. O segundo ‘Não. O processo me parece complexo’ é para entender a frequência de vendedores que apesar de terem entrado em contato com a adesão do programa, acabaram desistindo ao longo da jornada por alguma complexidade que enfrentaram. Já a alternativa ‘Não. O custo é elevado’ é para entender os vendedores que viram as informações, mas acharam que os custos para a adesão era muito alto e tinha pouco chance de trazer retornos incrementais com a terceirização de seu serviço de logística. Em ‘Não. Pela natureza dos meus produtos’, busca-se vendedores que gostariam e usar o serviço, mas não conseguem aderir ao programa pela natureza de seus produtos, isto é, o centro de distribuição do marketplace possui algumas limitações quanto aos tipos de produtos que são armazenados e administrados, principalmente para evitar itens perecíveis, inflamáveis ou até por ser de grande peso ou alto volume. Em seguida, a alternativa de ‘Não. Não entendo as tarifas’ é para os vendedores que buscaram e absorveram as informações relativas ao programa, mas não compreenderam como funciona a taxa dos produtos, que possui uma série de fatores que influenciam, desde a categoria do produto, volume de vendas e quantidade de espaço de armazenamento requisitado. E por último, é a alternativa que busca os vendedores que nunca nem ouviram falar da existência do programa e nem conhece suas funcionalidades e benefícios: ‘Não. Não conheço o serviço’. Este último

grupo pode ser uma fonte de conhecimento de possíveis melhorias de comunicação através de diferentes canais, uma vez que a falta do conhecimento de programas como este indica um grande espaço para melhoria para aumentar o conhecimento de um dos programas mais fundamentais para a escalabilidade do marketplace, das vendas e também a experiência do vendedor parceiro.

Tabela 18 - Atualmente você utiliza algum serviço logístico deste marketplace?

Atualmente você utiliza algum serviço logístico deste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Não	433	84%
Sim	84	16%
Total	517	100%

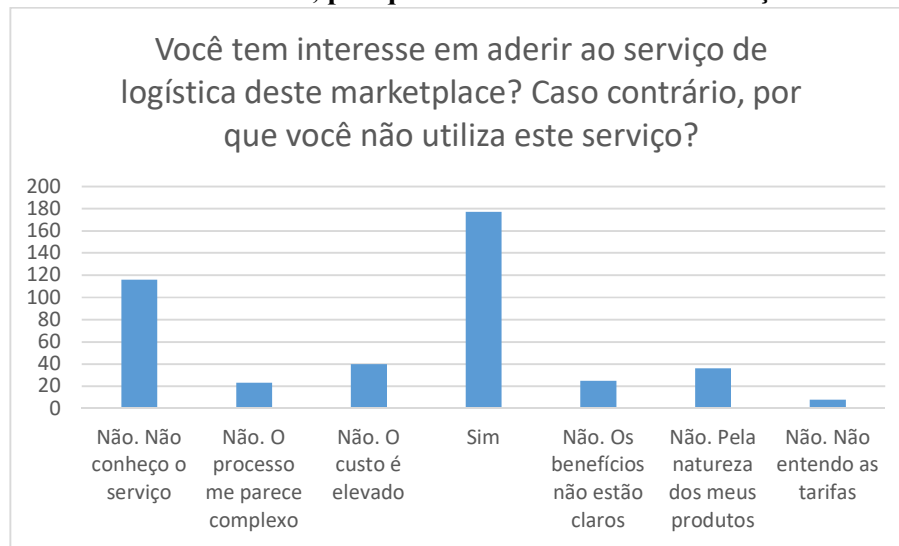
Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Tabela 19 - Você tem interesse em aderir ao serviço de logística deste marketplace? Caso contrário, por que você não utiliza este serviço?

Você tem interesse em aderir ao serviço de logística deste marketplace? Caso contrário, por que você não utiliza este serviço?	# Respostas	% Respostas
Não. Não conheço o serviço	116	27%
Não. O processo me parece complexo	23	5%
Não. O custo é elevado	40	9%
Sim	177	42%
Não. Os benefícios não estão claros	25	6%
Não. Pela natureza dos meus produtos	36	8%
Não. Não entendo as tarifas	8	2%
Total	425	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

**Gráfico 16 - Você tem interesse em aderir ao serviço de logística deste marketplace?
Caso contrário, por que você não utiliza este serviço?**



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Nesta seção foram realizadas uma série de perguntas relacionadas ao conhecimento, consideração e julgamento do serviço de logística do marketplace. É interessante notar que esta solução é extremamente bem-vinda pelos vendedores, uma vez que esta solução é um lançamento recente, e já possui 16% dos entrevistados utilizando o serviço, contra outros 35% do total de vendedores que consideram utilizar o serviço. A grande vantagem disto é terceirizar a atividade de logística que demanda um grande esforço e aumentar a visibilidade dos produtos, consequentemente.

Ao tentar entender porque alguns vendedores ainda não demonstraram interesse em aderir ao programa, temos que 27% destes não conhecem o programa. Além disso, outros 9% consideram o custo elevado, 6% os benefícios não estão claros e 5% parece complexo. Evidenciando um espaço claro para melhorar a difusão do programa e os requisitos necessários para sua adesão, assim como os reais benefícios. Tais aprendizados serão consolidados e incorporados para as próximas ações de marketing envolvendo este programa.

Tabela 20 - Você considera que as informações que compartilhamos sobre como enviar seus produtos através da logística deste marketplace são adequadas?

Você considera que as informações que compartilhamos sobre como enviar seus produtos através da logística deste marketplace são adequadas?	# Respostas	% Respostas
Não. Não é muito clara a informação.	151	30%
Não me lembro de ter visto	201	40%
Sim. Está claro	153	30%
Total	505	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Dado que a pergunta anterior contemplava várias alternativas referentes à adesão do programa o conhecimento, realizamos uma pergunta referente às informações divulgadas sobre o programa. Novamente se mostrou um grande espaço para melhoria na comunicação desta ferramenta, uma vez que 40% se lembra de ter visto e outros 30% não acreditam que as informações oferecidas estão claras. Comprovando a hipótese inicial de que as ferramentas de comunicação devem ser aprimoradas e aperfeiçoadas para serem mais claras e objetivas no que de fato o vendedor pode se beneficiar com a terceirização de seu serviço logístico.

4.3. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 2: Se cadastraram na plataforma de vendas no ano corrente (2021) e já obtiveram pelo menos uma venda.

Pergunta 21: Você tem quantos produtos em seu catálogo?

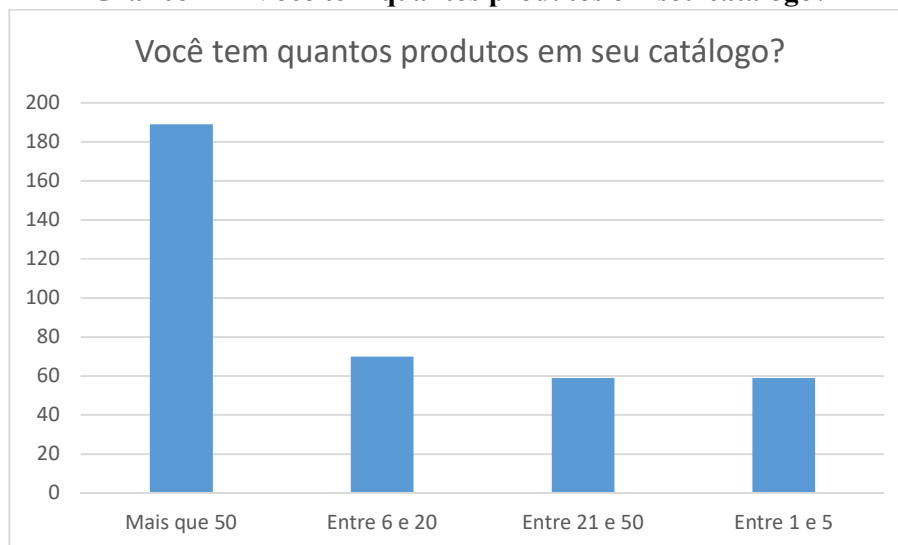
Iniciando a série de perguntas exclusivas à segunda categoria de vendedores, ou seja, dos que são novos no marketplace e já tiveram pelo menos alguma venda. Estas perguntas de maneira geral buscam entender mais a rapidez da escalabilidade de sua transição para a plataforma deste marketplace, as ferramentas desvendadas até então e o quanto de seu inventário e demais possibilidades de produtos já estão cadastrados na plataforma.

Dessa forma, a primeira pergunta é relacionada a quantidade de produtos que o varejista vende em seu catálogo, a ideia é mensurar a estratégia dos varejistas com relação a diferenciação ou especialização de produtos relativamente à quantidade de produtos diferentes que possuem em seu portfólio. A primeira alternativa é ‘Entre 1 e 5’, para vendedores altamente especializados que trabalham com pouquíssimos produtos. Já a segunda resposta ainda são vendedores bem especializados mas com um pouco mais de diversificação de catálogo, ‘entre 6 e 20’ produtos. Em seguida são vendedores que buscam um balanceamento de inventário, ‘Entre 21 e 50’. E por fim os vendedores que possuem alta variedade de produtos com ‘Mais que 50’ produtos no seu inventário próprio.

Tabela 21 - Você tem quantos produtos em seu catálogo?

Você tem quantos produtos em seu catálogo?	# Respostas	% Respostas
Mais que 50	189	50%
Entre 6 e 20	70	19%
Entre 21 e 50	59	16%
Entre 1 e 5	59	16%
Total	377	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 17 - Você tem quantos produtos em seu catálogo?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Esta pergunta está relacionada com o tamanho e variedade de produtos dos vendedores parceiros, isto é importante pois dependendo da quantidade de produtos listados, existem alternativas mais interessantes de se adicionar produtos, uma vez que entre as alternativas estão a adição individual, por planilha, ou por integrador (API). Quando menor o volume do catálogo, mais fácil adicionar mais produtos individualmente. A análise das respostas mostra que metade dos vendedores parceiros possui menos que 50 produtos no seu catálogo, um número bem mais factível de ser adicionado. Mas já a outra metade possui mais de 50 produtos e, portanto, exige mais informações e auxílio no processo que tende a ficar mais delicado. Dessa forma, ambos os tipos de vendedores serão auxiliados e na segunda etapa da entrevista serão compreendidos mais como os ferramentais de auxílio ao vendedor podem ser utilizadas para clarear as informações e facilitar o processo de upload de produtos e correção de erros.

Pergunta 22: Qual a porcentagem deles que está neste marketplace? Se não estão todos, qual o motivo para isto?

Esta pergunta é muito importante para mensurar a velocidade com que o varejista agregou o seu catálogo no marketplace. É a partir deste número que podemos compreender mais se há desafio em cadastrar produtos em massa, se há alguma dificuldade em listar muitos produtos, bem como se o cadastro leva mais tempo que o vendedor esperava ou que conseguiu investir como um recurso neste marketplace específico.

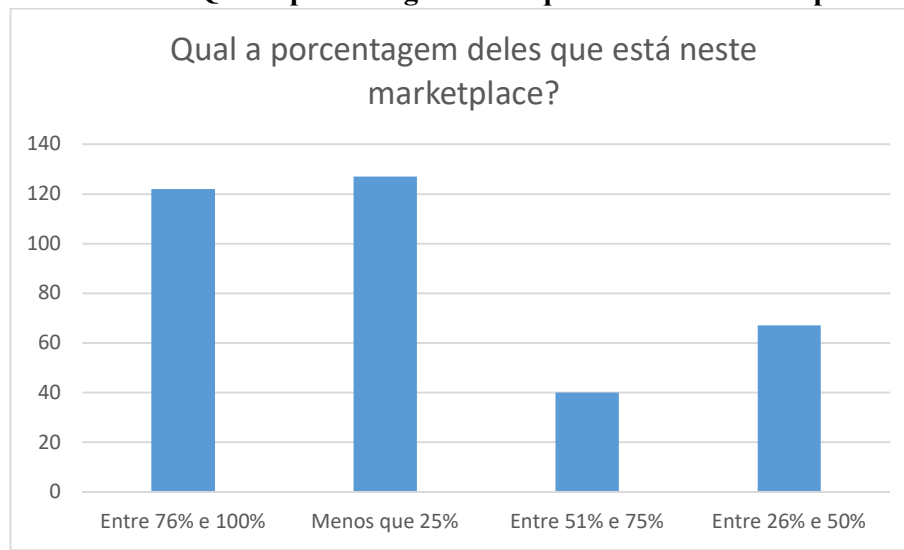
Dentre as alternativas, há um espaçamento de 25% entre cada uma das alternativas para segmentar os vendedores que cadastraram poucos produtos e não conseguiram trazer uma quantidade significativa de seu catálogo par ao marketplace: ‘Menos que 25%’; ‘Entre 26% e 50%’. E as alternativas que representam os vendedores que se esforçaram e conseguiram trazer a maior parte de sua seleção de produtos diferentes: ‘Entre 51% e 75%’; ‘Entre 76% e 100%’.

É extremamente relevante entender melhor as razões das principais dificuldades para trazer toda a seleção de produtos para esta plataforma e servir como lição para aprimorar a usabilidade da interface e ser mais factível dispor de sua seleção no marketplace, um dos pontos chaves para uma melhor experiência de compra.

Tabela 22 - Qual a porcentagem deles que está neste marketplace?

Qual a porcentagem deles que está neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Entre 76% e 100%	122	34%
Menos que 25%	127	36%
Entre 51% e 75%	40	11%
Entre 26% e 50%	67	19%
Total	356	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 18 - Qual a porcentagem deles que está neste marketplace?

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Interessante que a proporção de produtos dos vendedores que está neste marketplace é muito bem distribuída, o maior grupo de vendedores com 36% de incidência, possui menos de 25% de seu inventário cadastrado nesta plataforma, já o segundo maior grupo com 34%, está no outro lado do quartil, com quase a totalidade de suas ofertas cadastradas na plataforma. Há aqui um grande espaço para entender porque alguns vendedores tem quase todo o seu catálogo cadastrado e tantos outros com quase nenhum, e se isso pode ter alguma correlação com o perfil do vendedor e como podemos ajuda-los através de práticas de incentivo para a adoção de ferramentas ou correlacionar com a sua etapa no marketplace. Todo este estudo levará em consideração a história e a segunda conversa na etapa desta pesquisa para propor melhorias.

Já os comentários abertos não divergiram muitos dos resultados observados nas perguntas anteriores relativas aos maiores desafios e dificuldades para vender neste marketplace. O tópico mais frequente está relacionado à dificuldade na hora de criar um anúncio, adicionar o produto, assim como o tempo necessário para este cadastro e documentação necessária para este processo que são complicadas e dificultam a catalogação por parte do vendedor que acaba muitas vezes tendo menos de 75% do seu inventário no marketplace (66% dos vendedores parceiros entrevistados). Além disso, outro ponto de desgosto em comum foi a baixa performance do marketplace perante a performance esperada dos vendedores, isto é, muitos acabam iniciando a operação no marketplace sem colocar todos os produtos com a pretensão de realizar um período de testes e ir adicionando produtos com o tempo. Contudo, as vezes a performance esperada não é retornada, o que provoca que muitos

vendedores desistam de cadastrar mais produtos e acabem operando com um inventário extremamente reduzido, o que igualmente acaba dificultando a escalabilidade das vendas, e conseqüentemente cria um círculo vicioso de ações que não ajuda na performance e catalogação de outros produtos.

Pergunta 23: Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace?

Se sim, que tipo de ajuda? –

Esta pergunta busca entender se o vendedor parceiro recebeu algum tipo de auxílio no processo de criação e desenvolvimento de sua conta, e se isto auxiliou de alguma na sua performance e crescimento no novo canal de vendas. A primeira das alternativas é para os vendedores que realizaram todos os processos sozinhos: 'Não recebi ajuda', já a segunda alternativa é para vendedores que já receberam 'Ajuda da equipe de atenção ao vendedor (Seller Support)', recorrendo à equipe central de ajuda ao vendedor que pode ser acessada através de um número telefônico ou chat, via interface do vendedor. A alternativa seguinte é quem já recebeu 'Ajuda de gerente de contas', o que na prática significativa o contato com maior potencial teórico que foram buscados proativamente pela equipe interna de vendas do marketplace. A quarta alternativa é quem recebeu 'Ajuda da rede de provedores do marketplace (SPN)', que são serviços de terceiros que podem ser acessados através da interface do vendedor. Estes prestadores de serviço são empresas especializadas em diversas plataformas de vendas on-line, e podem ser contratadas por varejistas dos mais diversos setores para auxiliá-los na transformação do catálogo nos mais diversos tipos de canais digitais.

A pergunta seguinte é para os que receberam 'Ajuda de uma empresa externa', o que na prática é bem parecido com a resposta anterior, mas neste caso a plataforma de marketplace não foi a intermediadora do contato entre a empresa externa e o varejista para auxiliar na jornada de consumo. A alternativa seguinte é referente aos que receberam 'Ajuda de outro vendedor', algo muito comum entre os varejistas, uma vez que muitos pequenos negócios estão acostumados a se ajudarem e unirem forças para compartilharem ensinamentos no caminho de transformação digital, sendo que os próprios vendedores são boa parte da origem da maioria de novos parceiros cadastrados na plataforma. Em seguida, foram mapeados os que receberam ajuda por meio de 'Webinars/Treinamentos online', uma iniciativa nova da equipe de vendas do marketplace, no qual um gerente de contas fica responsável pela gestão massiva de contas através de grandes aulas on-line que abordam os mais variados temas, desde como realizar as

configurações mais básicas na interface do vendedor até a adoção detalhada de ferramentas de maximização de performance e resolução de erros mais comuns ao longo de todas essas etapas

Tabela 23 - Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace? Se sim, que tipo de ajuda?

Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace? Se sim, que tipo de ajuda?	# Respostas	% Respostas
Não recebi ajuda	203	57%
Ajuda da equipe de atenção ao vendedor (Seller Support)	35	10%
Ajuda de gerente de contas	23	6%
Ajuda de outro vendedor	28	8%
Outro tipo de ajuda	26	7%
Ajuda da rede de provedores especialistas (SPN)	2	1%
Webinars/Treinamentos online	31	9%
Ajuda de uma empresa externa	7	2%
Total	355	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 19 - Você recebeu algum tipo de ajuda para se registrar ou vender neste marketplace? Se sim, que tipo de ajuda?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Entender se os vendedores parceiros tiveram algum tipo de ajuda é interessante para compreender se há alguma relação com a rede de ajuda que eles podem ter eventualmente recebido com a sua performance ou problemas enfrentados. Mas pouco mais que a maioria dos entrevistados não receberam qualquer ajuda (57%), mas ainda sim grande parte recebeu algum

tipo de ajuda, mostrando de certa forma que existe uma dificuldade para cadastrar os produtos e operar na plataforma, mas também a interconectividade entre os vendedores, uma vez que 8% receberam ajuda de um outro vendedor, sendo menor apenas que 9% que realizaram algum webnair e outros 10% que já entraram em contato com o suporte do vendedor.

Pergunta 24: Você sabe como acessar os recursos educativos (universidade do vendedor) disponíveis no seller central? Você considera que atualmente tem conhecimento suficiente para vender neste marketplace? Qual tema você gostaria de ter mais informações na universidade do Vendedor?

Esta pergunta aborda outro tema importantíssimo relativo aos recursos educativos da plataforma do vendedor, na qual este consegue navegar por tópicos e visualizar vídeo aulas detalhadas das etapas de cadastro de produtos e adoção das mais diversas ferramentas. Esta ferramenta é muito importante que é de interesse grande pelo potencial de melhoria de experiência e de escalabilidade ao modelo de negócio. Pelo lado do vendedor, ele consegue acessar qualquer conteúdo de ajuda e autoexplicativo para resolver seu problema na hora que estiver realizando as ações, sem depender de horários de gerentes de contas, empresas externas, ou suporte ao vendedor. Além disso, isto confere o potencial de escalabilidade do negócio do marketplace por poder educar com menor custo, melhor qualidade e assertividade para desenvolver vendedores com maiores conhecimentos e capacitados para triunfarem neste canal de vendas.

Houve uma primeira pergunta binária para medir o conhecimento dos vendedores de quais são os passos para acessar a plataforma educativa, depois disso, uma pergunta para medir a visão destes vendedores mais qualificados e engajados com relação ao atual repertório que esta enciclopédia possui. Sendo que as alternativas para esta eram: ‘Sim, considero o suficiente’ e ‘Não, sinto falta de mais recursos educativos’. Dado o alto número de funcionalidades, caminhos diferentes para a adesão de diferentes programas, e também por estar em constante atualização de usabilidade, display e ferramentas, este trabalho de produção de vídeos é contínuo e deve ser priorizado a partir dos principais problemas e das principais queixas dos consumidores.

Tabela 24 - Você sabe como acessar os recursos educativos (Universidade do vendedor) disponíveis na interface do vendedor?

Você sabe como acessar os recursos educativos (Universidade do vendedor) disponíveis na interface do vendedor?	# Respostas	% Respostas
Sim	253	71%
Não	103	29%
Total	356	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Tabela 25 - Você considera que atualmente tem conhecimento suficiente para vender neste marketplace?

Você considera que atualmente tem conhecimento suficiente para vender neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Sim, considero o suficiente	194	54%
Não, sinto falta de mais recursos educativos	162	46%
Total	356	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Mensurar a penetração dos recursos educativos dentre os vendedores é importante para mensurar o quão é conhecido ferramentas de fácil acesso que podem auxiliar os vendedores em situações que querem aprender a usar novas ferramentas, mas também corrigir eventuais problemas enfrentados. Positivamente quase $\frac{3}{4}$ dos vendedores entrevistados sabem acessar a plataforma, mas apenas 54% consideram o conteúdo suficiente. Demonstrando um claro espaço para a criação de novos vídeos que será melhor trabalhado tanto lendo as entradas à escrita realizadas pelos vendedores nesta etapa inicial, quanto na segunda etapa por telefone que será realizada posteriormente. Bem como isto pode ter relação com as facilidades e o perfil dos vendedores parceiros que podem ser melhor instruídos de outras formas.

4.4. Primeira etapa - Perguntas adicionais realizadas aos vendedores do tipo 3: Se cadastraram na plataforma de vendas no ano corrente (2021) e ainda não obtiveram nenhuma venda.

Pergunta 25: Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace? (selecione até 3 opções)

A última categoria de perguntas é para os vendedores que se cadastraram no ano atual (2021) na plataforma de vendas, mas até o momento da pesquisa não tinham obtido nenhuma venda. Esta é a categoria de vendedores que pode elucidar mais os principais problemas iniciais

para se adaptar e destinar recursos para o estabelecimento deste canal de vendas, sendo as pessoas que mais sofreram com a tentativa de iniciar suas vendas neste novo canal de venda e ganhar mais visibilidade.

Dentre as possíveis alternativas para que os vendedores parceiros indicassem como principais razões para não cadastrarem seus produtos na plataforma de marketplace, há algumas opções que possuem alguma razão originando de um problema do próprio varejista, e outros da própria empresa. Foi pedido que os respondentes respondessem no máximo 3 alternativas que representassem os principais problemas no processo de cadastro de produtos, a primeira delas é que ‘Ainda não tive tempo de terminar’ é relacionada para vendedores que ainda não concluíram o registro, podendo indicar falta de priorização do novo canal ou dificuldade de adaptação com a nova interface. Já a segunda alternativa é referente a outro problema por parte do vendedor: ‘Tive um problema técnico durante o processo’, em casos que alguma variante externa dificultou o cadastro do vendedor justamente pela dependência de outras coisas para realizar o cadastro, como informações burocráticas, dados fiscais, dependência de internet, entre outros. Outra opção é para os que não estavam sequer interessados em realizar o registro, mas apenas curiosos com os passos e as exigências, ‘Estava somente explorando e não quero terminar o registro’. Agora um outro tipo de resposta traz uma conclusão reflexiva sobre a risco retorno de despendere recursos para um novo canal de vendas: ‘Acho que vender em loja física é o melhor caminho para meu negócio’, alegando que o cenário analógico é mais vantajoso para a estratégia específica. Em seguida, a outra opção é ‘Não sei fazer o cadastro de produtos e preciso de ajuda’ é para vendedores que tentaram cadastrar os seus produtos, mas estão com grandes dificuldades de se adaptarem à plataforma. Outra alternativa busca explorar o conformismo do vendedor parceiro com seus canais de distribuição atuais e que não gostaria de despendere mais recursos para tanto: ‘Já vendo em marketplaces concorrentes e não quero abrir conta em mais um’.

A alternativa em seguida ainda testa o quanto o próprio marketplace é culpado para a dificuldade que o vendedor teve no upload de seu catálogo, se ele culpar com a seguinte afirmação: ‘Acho que este marketplace é muito complexo para cadastrar a conta’ e entender que a usabilidade e a experiência precisam ser simplificadas para melhor utilizadas. A próxima alternativa é referente ao vendedor parceiro que não acredita no potencial de compra deste próprio marketplace e ‘Não acho que este marketplace trará volume de vendas’, ou seja, não acredita que o investimento de tempo neste marketplace vai fazer qualquer diferença para o seu orçamento mensal. Em seguida, ‘Não tenho interesse em vender em marketplace’ é para

vendedores que tiveram algum erro no processo de busca e acabaram ou mudando de ideia ou não compreenderam que estavam se registrando com a modalidade de marketplace. Outra alternativa pode ser ‘Não tenho cartão de crédito’ que é uma das exigências para os vendedores possuírem que pode causar alguns problemas em casos de vendedores que não possuam um cartão de crédito em seu próprio nome, inviabilizando a continuidade do registro e sendo um indicativo forte para mostrar se a existência desta política está afetando um grande número de potenciais vendedores parceiros.

A próxima alternativa de resposta busca mensurar a qualidade das informações expostas e comunicadas ao vendedor parceiro, ‘Não entendi muito bem os custos e preciso de mais informações’ uma vez que os valores que serão taxados, a maneira, e a forma de recebimento não ficaram claras ao vendedor parceiro. E por fim, além da alternativa aberta para o respondente adicionar outro problema que é diferente dos listados anteriormente, há a possibilidade de manutenção da privacidade deste respondente que não gostaria de compartilhar suas informações pessoais pois ‘Não quero compartilhar minhas informações com este marketplace’.

Tabela 26 - Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace?

Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Acho que o marketplace é muito complexo para cadastrar a conta	11	16%
Não entendi muito bem os custos e preciso de mais informações	7	10%
Não acho que este marketplace trará volume de vendas	7	10%
Outros	8	12%
Tive um problema técnico durante o processo	11	16%
Não sei fazer o cadastro de produtos e preciso de ajuda	15	22%
Ainda não tive tempo de terminar	8	12%
Já vendo em marketplaces concorrentes e não quero abrir conta em mais um	1	1%
Total	68	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 20 - Quais os principais motivos para não registrar seus produtos neste marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

No estudo dos principais motivos que dificultam os vendedores parceiros no processo de registro de produto, as respostas foram na mesma linha das perguntas similares anteriores. Demonstrando uma grande oportunidade do marketplace investir mais em educação dos vendedores. Uma vez que 22% das respostas afirmaram que não sabem subir produtos precisam de ajuda, 16% pensam que este marketplace é muito complexo para operar e outros 16% afirmaram que tiveram algum problema técnico ao longo do processo. Demonstrando inúmeras janelas de melhoria que podem ser melhor trabalhadas tanto no processo de registro quanto na ajuda por parte do marketplace para garantir que tais processos vão ser estabelecidos.

De maneira semelhante, os feedbacks escritos seguem a mesma lógica na dificuldade do processo de cadastro, com alguns pontos adicionais muito interessantes. O destaque vai para o descontentamento dos vendedores parceiros com as exigências e complexidades do processo de cadastro de um produto, sendo classificados por estes como uma das plataformas mais difíceis de realizar o upload do inventário. Somado a isto, ainda é muito frequente a crítica que as ações por partes dos vendedores não são recompensadas pelos resultados de performance nas vendas. Então nestes casos, os vendedores não terminam de subir os seus produtos pois não encontram incentivos suficientes para fazê-lo, uma vez que a performance atual dos produtos presentemente listados pode não estar sendo convertidos em vendas como em outras plataformas de vendas mais maduras.

Pergunta 26: Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar na neste marketplace?

Para realizar o cadastro completo da conta neste marketplace e depois conseguir utilizar a plataforma para adicionar produtos e demais ferramentas, o vendedor parceiro precisa de uma série de documentos e demais informações que são requisitadas para garantir a veracidade do vendedor e conseqüentemente aumentar a proteção da compra por parte do consumidor final.

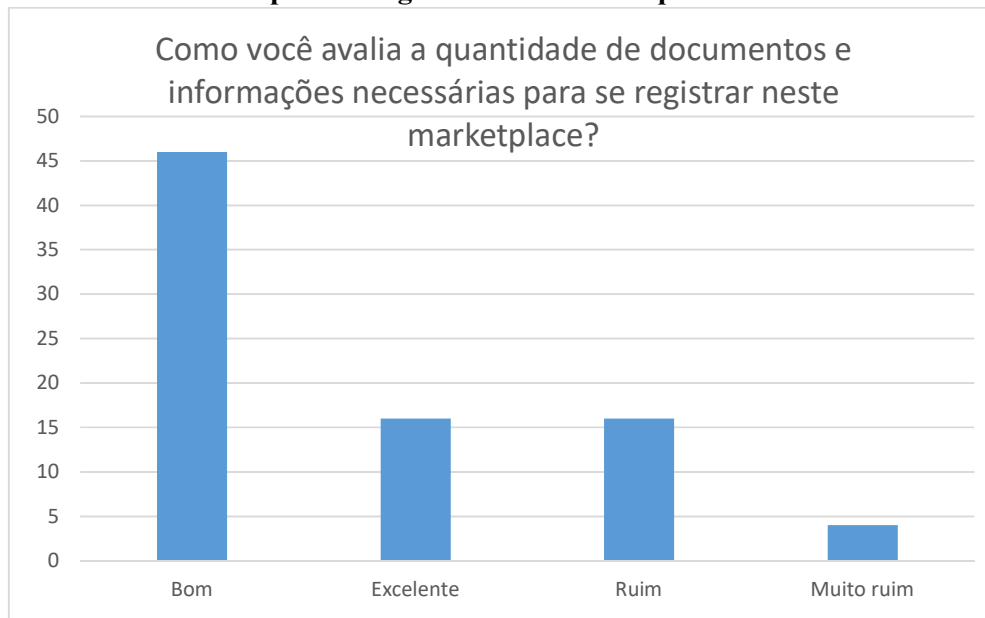
Dessa forma, é importante compreender a visão dos vendedores parceiros com relação a quantidade de informações que precisam ser levantadas, uma vês que por justamente este grupo de indivíduos não ter obtido nenhuma venda, pode mostrar alguma dificuldade latente em algum dos momentos da jornada pela quantidade excessiva de materiais necessários. Dentre as alternativas disponíveis para o vendedor julgar a burocracia do marketplace, estavam: ‘Excelente’; ‘Bom’; ‘Ruim’; ‘Muito ruim’. Separadas apenas em 4 opções para forçar o respondente a tomar um lado e classificar se a burocracia é razoavelmente justa ou exagerada.

Tabela 27 - Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar neste marketplace?

Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar neste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Bom	46	56%
Excelente	16	20%
Ruim	16	20%
Muito ruim	4	5%
Total	82	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 21 - Como você avalia a quantidade de documentos e informações necessárias para se registrar neste marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Dando início a série de perguntas relacionadas sobre o processo de registro de forma mais genérica, buscamos mensurar qual das sub etapas podem representar o maior problema para os vendedores parceiros no processo de registro de novos produtos. Esta pergunta em específico buscou medir a quantidade de documentos e informação necessárias para o registro, julgado por 76% dos respondentes como boa ou excelente, mostrando que este não deve ser uma das principais áreas de fricção no processo de registro de novos produtos.

Pergunta 27: Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?

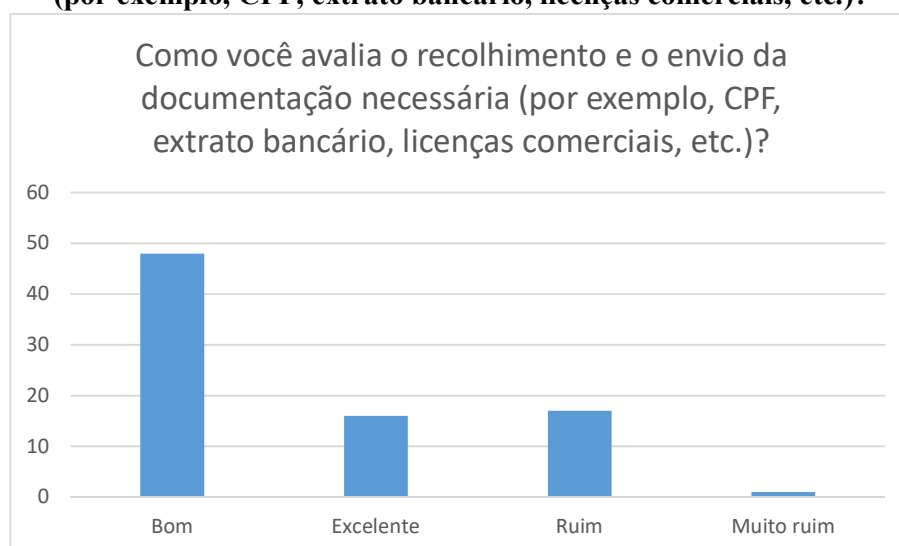
Seguindo a linha parecida com a pergunta anterior, esta pergunta busca mensurar o processo de levantamento e envio desta documentação. A diferença é que esta pergunta não está relacionada com a quantidade de informações que foram requisitadas, mas sim com a facilidade para encontra-las, ou seja, busca-se entender melhor se algum vendedor parceiro pode ter abandonado o processo de registro ou até não dedicado o esforço necessário para cadastrar produtos por estar encontrando seríssimas dificuldades para localizar e enviar todas as informações necessárias. Dentre as alternativas disponíveis para o vendedor julgar esta facilidade do marketplace, estavam: ‘Excelente’; ‘Bom’; ‘Ruim’; ‘Muito ruim’. Separadas apenas em 4 opções para forçar o respondente a tomar um lado e classificar se o processo de cadastro poderia ser mais fácil e exigir documentações de mais fácil acesso.

Tabela 28 - Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?

Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?	# Respostas	% Respostas
Bom	48	59%
Excelente	16	20%
Ruim	17	21%
Muito ruim	1	1%
Total	82	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 22 - Como você avalia o recolhimento e o envio da documentação necessária (por exemplo, CPF, extrato bancário, licenças comerciais, etc.)?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

O recolhimento das informações solicitadas possui um nível de aceitação maior ainda sobre a própria quantidade de informações em si, com 79% dos respondentes julgando como bom ou excelente. Descartando o processo de requisição e busca de documentos como não sendo um dos processos principais que dificultam a criação da conta, se entendendo que esta etapa não apresenta um grande limitador para os vendedores parceiros.

Pergunta 28: Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?

Por fim, para finalizar as perguntas específicas ao terceiro grupo de vendedores, é importante compreender se o passo-a-passo das informações enviadas aos vendedores parceiros foi clara e coesa com a sua jornada no marketplace. Isto é importante para ver se vendedores

que tentaram seguir as recomendações automáticas do marketplace conseguiram investir recursos para seguir os passos indicados e se isto foi claro e, ao mesmo tempo, se repercutiu o efeito esperado.

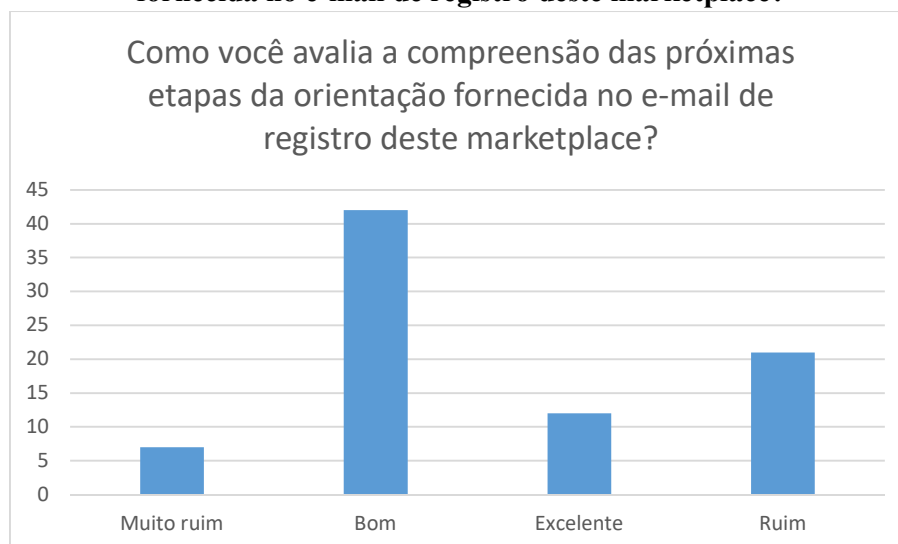
Dentre as alternativas disponíveis para o vendedor julgar a instintividade deste passo-a-passo do marketplace, estavam: ‘Excelente’; ‘Bom’; ‘Ruim’; ‘Muito ruim’. Separadas apenas em 4 opções para forçar o respondente a tomar um lado e classificar se o processo de cadastro poderia ser mais orientado para as etapas seguintes ou se já está bem direcionado.

Tabela 29 - Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?

Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?	# Respostas	% Respostas
Muito ruim	7	9%
Bom	42	51%
Excelente	12	15%
Ruim	21	26%
Total	82	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

Gráfico 23 - Como você avalia a compreensão das próximas etapas da orientação fornecida no e-mail de registro deste marketplace?



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pelo autor

A última pergunta referente ao processo de registro demonstrou uma performance um pouco inferior às anteriores, demonstrando que a coesão entre as diferentes etapas de registro não é um ponto forte da jornada do vendedor. Apenas 66% dos respondentes classificaram a

compreensão das próximas etapas de registro fornecida no e-mail de registro como boa e excelente, evidenciando o espaço de melhoria nesta busca de vendedores parceiros para adotarem às ferramentas e passem por um processo de registro mais intuitivo e claro, ao facilitar o processo de registro e descomplicar o fluxo de informações, uma vez que a satisfação das documentações em si foi altamente positiva, diferente da comunicação em si que possui maior espaço para melhoria.

4.5. Segunda etapa – Entrevista livre conduzida por telefone

Nesta segunda etapa da avaliação dos vendedores parceiros, o principal objetivo é colher feedbacks qualitativos que podem ter passados despercebidos na primeira etapa do estudo. Vale ressaltar que não serão conduzidos métodos estatísticos ou matemáticos de análises sobre a primeira etapa do estudo, apenas apresentação de resultados e principais pontos de interesse e de melhoria que devem ser melhor explorados nesta segunda etapa. A ideia central desta etapa do estudo é deixar a maior abertura possível para o vendedor parceiro, isto é, tratar a conversa como um roteiro e não como uma pesquisa, retirando o caráter de perguntas pré-definidas e já estabelecidas que limitaria o potencial agregador de valor do vendedor parceiro. Dessa forma, busca-se complementar, nesta segunda etapa, o mapeamento do perfil de vendedores parceiros, e as dificuldades enfrentadas pelo seu negócio, tanto dificuldades específicas da plataforma de marketplace estudada, como também demais barreiras que micro e pequenos varejistas enfrentam quando tentam fazer uma migração para canais digitais.

Assim, serão realizadas poucas perguntas e sempre muito abertas para disponibilizar ao vendedor a maior possibilidade de retórica e espaço real para expressar sua verdadeira percepção. Em paralelo, é muito importante que seja mantida uma postura neutra e atenta aos detalhes por parte do entrevistador, de forma que este não interfira e nem traga algum viés para as respostas dos entrevistados e consiga se aproximar o máximo possível do real trabalho e dos reais desafios enfrentados nesta jornada. Levando conta todos os principais entraves na avaliação do trabalho já mencionadas anteriormente: Déficit semiótico levando em conta a posição hierárquica do funcionário, os segredos que são inerentes de qualquer trabalhador e por isso são interessantes buscar entender os segredos que não foram abertos no primeiro questionário que podem ser expressos em uma conversa por telefone. E por fim, tentar desvendar mais a racionalidade estratégica por trás dos vendedores parceiros que acaba sendo a base para a priorização do tempo e destinação de recursos, seja para canais digitais ou analógicos de venda.

Dessa forma, objetivo é entender os vendedores parceiros mais de perto para serem melhor avaliados e interpretados sob uma perspectiva mais real do trabalho. A conversa realizada com os vendedores parceiros foi extremamente aberta e com a atenção para não direcionar as respostas e os tópicos, o papel do entrevistador é ser neutro e buscar o maior número de aprendizados possíveis no novo direcionamento que a conversa levar. Evitando ao máximo enviesar ou limitar o vendedor parceiro. Assim, esta seção focará na discussão e transcrição de alguns trechos de vendedores parceiros a partir da categorização de 3 grandes áreas que foram selecionadas para tentar contemplar e agrupar os diferentes comentários. Primeiramente serão realizados comentários referentes à relevância do tópico em foco e como os resultados desta segunda parte da pesquisa se dialogam e convergem com a primeira, e no apêndice A terão trechos dos comentários dos vendedores parceiros transcritos. Vale ressaltar que nesta etapa não diferenciaremos o grupo de cada vendedor, uma vez que a divisão de grupos é para tentar coletar visões de diferentes perspectivas e buscar sinergias entre estas, deixando os vendedores abertos para compartilhar o que for de seu maior interesse, assim, aproximaremos de respostas mais próximas da realidade pelo benefício que a espontaneidade pode trazer.

4.5.1. Catalogação e adição de produtos

Na primeira categorização, serão elencados 13 trechos que foram abstraídos de conversas com os vendedores parceiros que julgavam muitos de seus problemas na sua rotina e nos negócios ligados com a catalogação e adição de produtos que podem ser visualizados no apêndice A.

Fazendo um paralelo com as respostas da parte anterior da pesquisa, 22% dos respondentes assinalaram que a dificuldade está em aumentar a visibilidade do produto e outros 12% dos respondentes assinalaram que o principal desafio para acelerar suas vendas no marketplace é devido a subir produtos pela primeira vez. Isto indica que 1/3 dos vendedores que participaram da pesquisa acreditam que o processo de catalogação e adição dos produtos é o principal responsável pelas dificuldades de operação no marketplace.

Agora com relação à importância do tópico, é importante levar em consideração a importância de os vendedores parceiros terem a possibilidade de cadastrar seus produtos de maneira simples, rápida e descomplicada. Uma vez que esta possibilidade é crucial para o marketplace desenvolver e fomentar uma grande variedade de produtos que trará a melhor experiência de venda para o consumidor. Portanto, abaixo estarão 13 transcrições de conversas

com diferentes vendedores parceiros que indicam e exemplificam os desafios na listagem de produtos. Alguns relatam seus descontentamentos com as políticas do marketplace relacionadas ao processo de retorno da mercadoria e às exigências burocráticas para conseguir listar itens e também contextualizaram a sua rotina de pequenos empreendedores e como as suas dificuldades são esboçadas na prática.

Dentre as exigências do marketplace, os produtos devem possuir algum número identificador como EAN ou GTIN e dificulta o vendedor parceiro cadastrar produtos genéricos e artesanais, uma vez que precisa solicitar uma aprovação especial para isso bem como o envio de diversas fotos do produto e de documentações. Além disso, o registro de marcas é outro processo bem burocrático e demorado para garantir a preservação da propriedade intelectual. Por mais que sejam mecanismos internos para proteger a fraude e preservar a experiência do consumidor final, estas séries de barreiras podem significar um prejuízo significativo da experiência do vendedor, que deve investir uma boa quantidade de tempo para buscar documentações, tirar fotos e deixar de lado a operação cotidiana de seu negócio por alguns instantes. Neste cenário evidenciados nos trechos transcritos abaixo, também podem ser correlacionados na primeira etapa da pesquisa, uma vez que quase a metade dos vendedores parceiros receberam algum tipo de ajuda para se registrar e cadastrar produtos na plataforma, sendo 10% do suporte ao vendedor, outros 9% receberam ajudas através de treinamentos online e 8% receberam ajuda de outro vendedor por 8%. Com relação ao processo de documentação do marketplace, 25% consideram ruim ou muito ruim a quantidade de documentação necessária para enviar e 35% ruim ou muito ruim as informações referentes aos próximos passos do cadastro.

Além destas dificuldades burocráticas e documentais, também existe uma forte correlação das dificuldades técnicas e situacionais dos trabalhadores envolvidos nas tarefas. 46% acreditam que faltam vídeos na universidade do vendedor e isto evidencia a oportunidade de aprimoramento de conteúdo que pode ser melhor explorado. Isto pois há relato de que o processo em si é bem manual e longo, o que acaba sendo uma grande barreira para pequenas empresas e outros negócios que utilizam a plataforma apenas como um complemento da sua venda. Além disso, outra barreira são as dificuldades técnicas que podem ocorrer com a integração das lojas – que proporciona uma sincronização de estoque, preço e demais funcionalidades entre distintos canais de venda do varejista. Esta funcionalidade está em um contexto de diversos desafios técnicos de integração de APIs que torna a experiência de adição de produtos comprometida.

Diversos de comentários se referem aos frequentes erros de integração e as dificuldades de sincronizar e fazer as diferentes plataformas e sistemas trocarem informações entre si de maneira fluída e com erros reduzidos ao máximo. Este ponto foi mais frequente nesta segunda parte da entrevista e chama muito a atenção por ser um bloqueio que afeta diretamente aos vendedores mais interessados, ou seja, os vendedores parceiros que já passaram por todo o processo de registro e que estão motivados a cadastrar novos produtos sofrem com erros por diversas maneiras que tentam adicionar produtos e isto acaba bloqueando a sua jornada por falta de guia prático de como resolver, no que causa um grande descontentamento e até a desistência completa em alguns casos.

Os números das primeiras entrevistas corroboram com esta tendência na medida que 2/3 dos vendedores possuem menos que 75% de seu estoque ativo no marketplace, sendo 36% dos vendedores parceiros com menos de 25% de seu inventário no marketplace. E com relação a justificativa para este posicionamento, 22% não sabe fazer o cadastro e precisa de ajuda, 16% não tem todos produtos porque tiveram problemas técnicos, outros 16% acham que o marketplace é muito complicado para cadastrar produtos como um todo. Ou seja, 54% dos respondentes atribuem às dificuldades do processo de catalogação como o principal entrave para subir toda a sua seleção disponível de inventário.

Dessa forma, esta contextualização e pré-seleção dos tópicos mais comumente levantados será a base para a análise, identificação e definição de prioridades que serão enfrentadas com planos de ações. Os trechos de diálogo com vendedores parceiros que focaram na adição de inventário como o principal ponto negativo da plataforma podem ser observados no apêndice A.

4.5.2. Políticas e funcionalidades específicas

Em sequência, outro tópico frequente de reclamação com a plataforma são as políticas e especificidades do marketplace. Houveram um conjunto de respostas eram relativas ao processo de repasse financeiro e aos pagamentos da plataforma de marketplace, que dificultavam a contabilidade das vendas e a conciliação financeira. Isto acaba se tornando um desafio ainda maior com um cenário que 47% dos vendedores parceiros possuem um faturamento menor que 81 mil reais por ano.

Outras reclamações foram relacionadas com alguns processos e particularidades da plataforma que atrasam e dificultam as vendas, como a dificuldade na sincronização do preço

do frete que é burocrático e exige o vendedor pagar antes de receber o repasse, a influência de terceiros nas métricas de desempenho do vendedor, pois caso o vendedor opte por usar a logística dos correios, abre margem para erros desta instituição mas que serão de sua responsabilidade. Além do comissionamento que varia muito entre as categorias, competição de preço entre os concorrentes e também a possibilidade de extrair relatórios de vendas que poderiam ser mais objetivos e visuais para facilitar a compreensão. Estes são os principais pontos levantados deste tópico na fase da entrevista por telefone, e que dialogam muito com a primeira parte na medida que estas políticas impactam diretamente vendedores que são exclusivamente online (37%) e quase a totalidade está em mais de um canal de vendas online, o que aumenta muito a exigência com os serviços prestados. E quanto aos maiores motivos de descontentamentos com a plataforma, 22% afirmaram que sentem problemas na interação com o marketplace e suas políticas e outros 20% sentem falta de ajuda do marketplace, e sobre os desafios, 9% apontam que o principal são as tarifas e preços de venda neste marketplace; 16% manter preços competitivos, e 6% envio dos produtos ao cliente. Portanto, nesta conjuntura de diversos problemas apontando para as políticas do plataforma e com 65% dos vendedores parceiros possuírem um faturamento médio no marketplace que representa menos de 25% da receita total da empresa, evidencia o potencial para a melhoria para poder competir pelo tempo do vendedor parceiro se dedicar e se adaptar a plataforma da maneira mais prática, intuitiva e simples.

Dessa forma, o descontentamento com várias políticas e pontos burocráticos do marketplace também é uma reclamação muito presente que pode ser constatada em diversos pontos ao longo da jornada do vendedor parceiro, inclusive no processo de catalogação já descrito anteriormente vemos muitas interseções entre os dois quesitos, mas as dificuldades burocráticas não se restringem a este.

4.5.3. Comunicação e interface

E por fim, o outro conjunto de respostas estava ligado à alguma funcionalidade do marketplace, mas principalmente relacionado com a comunicação deste com os seus vendedores parceiros ou referente à experiência dos usuários na interação com a plataforma. Isto porque há uma série de reclamações relacionadas ao aviso das permissões necessárias para prosseguir com novas ferramentas, interação com a política má comunicada, má comunicação entre stakeholder terceiros - como correios, integradores, transportadores, nada simples nem

intuitivo e muitas funcionalidades diferentes que são mal direcionadas e com dificuldade de entender por não ser muito intuitivo.

Todo este cenário de má comunicação pode ser exemplificado por dados coletados na primeira parte da entrevista dos vendedores parceiros. Uma vez que 82% dos negócios com menos de 5 pessoas envolvidas e assim a comunicação interna e externa é crucial para um bom funcionamento e organização. Quando foram elencadas as principais dificuldades, 12% dizem achar muito difícil se adaptar à interface dos vendedores, 20% sentem falta de ajuda do marketplace. E o principal desafio relacionado a nível de suporte com 8% dos respondentes.

Outra evidência nas falhas de comunicação é que nenhuma ferramenta possui uma penetração de conhecimento de mais de 65% dos respondentes. E os dois programas que foram realizadas perguntas mais específicas, muitos também não conheciam ou não estavam com as informações claras (70% não tinham visto ou não achavam claras as informações recebidas do serviço de logística do marketplace, e 46% consideram que os recursos da universidade do vendedor poderiam melhorar muito.)

Além disso, os principais motivos para não registrar os produtos também com 10% referente às pessoas que não entenderam os custos e demais informações necessárias, e compreensão das próximas etapas da jornada do vendedor estão ruins ou muito ruins para 35% dos respondentes. Dessa forma, as transcrições abaixo podem contextualizar mais estes descobrimentos e tornar a análise do trabalho mais real e humana.

5. Discussão e proposta de melhoria

Depois das duas etapas de entrevistas conduzidas com vendedores parceiros associados da plataforma de *e-commerce* estudada, foram levantadas novas perspectivas da avaliação do trabalho levando em conta aspectos imateriais das relações de serviços e considerando as singularidades dos vendedores estudados para evitar a banalização de suas particularidades e individualidades, com a tentativa de reduzir a visão unilateral da avaliação e valorizar as individualidades que são a origem da diferenciação dos negócios e portanto contribuem diretamente para a variedade de produtos e ofertas nas plataformas de marketplace.

Dessa forma, nesta seção serão discutidos todos os resultados iniciais e como estes se relacionam com a metodologia empregada e o levantamento bibliográfico de referência. Esta análise e método de resolução de problema será empregada para a identificação das prioridades dentre os 3 pontos pré-selecionados na discussão inicial dos dados como sendo os principais objetivos de foco: catalogação e adição de produtos; políticas e funcionalidades específicas do marketplace; comunicação e interface com o usuário. Para em seguida, definir métricas, planos de implementação e execução para aproximar os stakeholders envolvidos, aprimorar o relacionamento das diferentes partes envolvidas e descobrir como plataformas de marketplace conseguem fazer a diferença de fato na vida de pequenos empreendedores no caminho de digitalização de seus negócios.

Tabela 30 – Principais problemas identificados na relação de vendedores parceiros com plataforma de marketplace

#	Problema
1	Processo de catalogação e adição de produtos
2	Políticas e funcionalidades específicas do marketplace
3	Comunicação e interface com o usuário

Fonte: Análise quantitativa e qualitativa realizada pelo autor

5.1. Identificação e definição de prioridades

A partir de uma série de preocupações e desafios enfrentados pelos vendedores parceiros, 3 tópicos foram pré-selecionados na discussão dos resultados iniciais e que serão agora relacionados para serem esclarecidos, delimitados e priorizados para a elaboração de um plano de ação e implementação.

Os principais pontos destacados, foram as dificuldades relacionadas à catalogação e adição de produtos. Uma vez que 1/3 dos vendedores entrevistados acreditam que o que o processo de catalogação e adição dos produtos é o principal responsável pelas dificuldades de operação no marketplace. A adesão baixa na catalogação de produtos também é observada no dado que 36% dos vendedores parceiros possuem menos de 25% de seu inventário no marketplace.

E com relação a justificativa para este posicionamento, 22% não sabe fazer o cadastro e precisa de ajuda, 16% não tem todos produtos porque tiveram problemas técnicos, outros 16% acham que o marketplace é muito complicado para cadastrar produtos como um todo. Ou seja, mais da metade dos respondentes atribuem às dificuldades do processo de catalogação como o principal entrave para subir toda a sua seleção disponível de inventário. Além disto, com a análise minuciosa dos resultados, percebe-se que o maior problema do segundo tópico sobre as políticas e funcionalidades do marketplace, está em intersecção com o processo de adição, manutenção e pós-venda dos produtos. Uma vez que o fato deste processo estar repleto de barreiras burocráticas que levam tempo e exigem esforço por parte do vendedor parceiro podem desagradar alguns como nos transcritos da seção anterior. 22% afirmaram que sentem problemas na interação com o marketplace e suas políticas e outros 20% sentem falta de ajuda do marketplace, isto mostra em parte através de números o descontentamento com as políticas de preços, liberação de vendas sem EAN, documentações necessárias para operar determinados produtos e documentações do comércio. Portanto, identificamos como um dos problemas para ser atacado o processo de listagem, desde as dificuldades técnicas de API, erros de upload e falhas de integração; passando por dificuldades da rotina do vendedor por: falta de tempo, falta de clareza, assertividade, direcionamento e objetividade na comunicação do marketplace, até problemas em torno das políticas do negócio como um todo, com travas de segurança, liberações e autorizações especiais.

Relacionando este grande espaço de melhoria observado com o levantamento bibliográfico realizado, vemos uma total relação com a contribuição de Mittelstaedt (1976) que acredita em um contexto de escassez de recursos como o dos vendedores parceiros brasileiros, os esforços de marketing e a interação nas comunidades, e ainda existem diferentes tipos de adoções que os vendedores parceiros podem ter pois não basta a adoção simbólica e cognitiva mas é necessário buscar a adoção ao material e comportamental para que os clientes engajem e persistam no processo de listagem. Fazendo um paralelo com a contribuição de Du Tertre (2015) na construção de uma sociedade mais saudável, é importante que o marketplace e a parceria com os vendedores parceiros, proporcione o desenvolvimento de soluções que

garantam uma ‘performance de uso’ para promover uma maior perpetuidade e integração entre as partes, convergindo os distintos interesses para o desenvolvimento do próprio território em questão. Ou seja, aprimorar os serviços e ouvir mais o vendedor parceiro para ajudá-lo no processo de catalogação, e se basear na cooperação entre as ações de prestadores e beneficiários, está completamente relacionado com o desenvolvimento territorial e a preparação do pequeno e médio varejo para a transformação digital que está se acelerando. Du Tertre (2015) vai ainda mais além ao ressaltar o papel estratégico dos atributos imateriais de bens que estão ligados à confiança e pertinência, uma vez que os registros psíquicos, técnicos e cívicos podem ser a base para engajar o prestador e o beneficiário na pretensão de serviço para uma melhor catalogação dos produtos, já que de fato o serviço é coproduzido, e portanto, deve-se observar as ações que podem ser aferidas sob as duas perspectivas para garantir maior flexibilidade ao vendedor parceiro e também a contribuição com ganhos de produtividade e qualidade de serviço.

Para buscar ajudar o vendedor parceiro e simplificar o seu processo de adição de produtos, é fundamental trazer os métodos de análise ergonômica contemplados por Szelwar et al (2009). A lacuna entre as tarefas e as atividades dos vendedores é fundamental para exemplificar eventos indeterminados, imprevistos e instabilidades que fazem parte do dia-a-dia de trabalho, mas que podem facilmente passar despercebidos na análise das tarefas e que dificultam na percepção da realidade do trabalho do vendedor parceiro. Isto se exemplifica nos desafios do cotidiano retratados nos erros de catálogo na tentativa de adicionar novos produtos, os 6% que retratam sentir falta de mão-de-obra para ajudar, 8% que sentem falta de tempo, e 7% que sentem falta de ferramentas adequadas. Todos pontos que evidenciam a imprevisibilidade e a dificuldade da rotina de vendedores parceiros que operam através de distintos canais de vendas. Em paralelo a isto, é importante desenvolver e fomentar a lealdade e o engajamento dos vendedores parceiros. Gilmore e MCMullan (2008) já ressaltavam a importância da reciprocidade dos serviços que os consumidores valorizam, uma vez que reter consumidores é fundamental para a estrutura de custo da empresa já que o custo de aquisição de novos clientes é substancialmente maior e além disso o cliente retido e satisfeito proporciona uma receita recorrente. Dessa forma o objetivo é criar uma fidelidade proativa com os vendedores parceiros e não situacional, isto é, buscar a impressão de que é o marketplace de escolha e o preferido, e para isso, os investimentos no processo de adição de produtos é fundamental, pois é um processo que ocorre no começo da jornada do vendedor e completamente ligado com a possibilidade de obter mais vendas. E esta relação vai além disso, não apenas sobre os benefícios do marketplace, mas uma relação fiel pode ser estabelecida com

um trabalho mais à quatro mãos entre a plataforma e o vendedor parceiro, pois o simples fato deste perceber que a plataforma está interessada no seu feedback, já mostrou resultados positivos vindos da segunda etapa da entrevista por telefone. Por isso, é importante que os planos de ações e as prioridades estejam extremamente relacionadas com as boas práticas ressaltadas no levantamento bibliográfico e também estejam em linha com as expectativas dos vendedores parceiros como parte da estratégia do seu negócio. Ao conectar as duas pontas, pode-se chegar e manter um alto grau de fidelização dos clientes.

É com esta performance que pode motivar o vendedor a cadastrar mais produtos, e aderir à mais ferramentas futuramente. Esta lealdade deve ser construída para gerar segurança, conforto e retorno financeiro para o vendedor parceiro, que passa a se motivar mais e se tornar um potencial promotor da marca para outros potenciais clientes. Para evidenciar o tamanho desta oportunidade, 17% dos vendedores parceiros ingressaram na plataforma a partir de uma recomendação de um vendedor existente, então fortalecer este processo inicial de catalogação tende a aumentar o NPS da empresa, conforme resalta Reichheld (2012), e conseqüentemente desenvolver uma fidelidade forte que também servirá como fator catalizador do crescimento para novos vendedores parceiros. Neste contexto, Riviera e Cordeiro analisaram que existem inúmeros fatores intangíveis no sucesso emocional e psicológico dos vendedores parceiros, já que as reações emocionais e sensíveis de uma interação humano-produto que deixam os vendedores animados e engajados com a plataforma não eram avaliadas previamente, mas com os resultados da pesquisa foi possível abstrair que este marketplace não é a prioridade para a maioria dos vendedores parceiros, e para alcançar este objetivo, partiremos das contribuições conjuntas de Schulz (1998), Lejeune (2001) e também de Reichheld (2012), uma vez que conquistar a prioridade e a fidelidade do vendedor, exige que o vendedor acesse a plataforma constantemente, prefira esta plataforma em relação às outras, e até seja capaz de realizar pequenos sacrifícios para se manter na plataforma. Mas não é suficiente preferir a plataforma, acessar constantemente e fazer sacrifícios sendo que a satisfação dos consumidores não esteja boa, e no caso da pesquisa percebemos uma variação imensa entre os diferentes tipos de vendedores, os que se cadastraram nos anos anteriores tinham um NPS de -2, os que começaram neste ano e tiveram venda era +24 e os que começaram este ano e não tiveram venda -39. Exemplificando a teoria de Vavra (1993) e Zeithaml e Bitner (2003) com o método do NPS é fundamental para medir a satisfação e lealdade dos consumidores e como as vendas efetivas possuem uma relação direta com a felicidade e satisfação do vendedor parceiro. Mas vale ressaltarmos as contribuições de Peppers e Rogers que criticam este índice por ele não ser

relativo aos demais marketplaces atuantes do mercado, assim os vendedores parceiros podem estar satisfeitos mas ainda sim preferirem outras plataformas, o que não é suficiente para garantir a preferência do vendedor – fator fundamental para estimular este para aprender e tentar adicionar novos produtos e persistir diante de problemas recorrentes.

Um outro fator relevante da análise, se deve à dificuldade ressaltada por Bowen e Ford (2001) relativo à coprodução do serviço entre o prestador e o consumidor que pelo fato do serviço estar sendo consumido e produzido ao mesmo tempo, aumenta o senso de urgência, aumenta margem para imprevisibilidades e exige maior preparo para a correção e remediação de falhas. Dessa forma, o processo de adição de produtos deve levar em conta estes aspectos para aprimorar a sua experiência e conseqüentemente facilitar o processo de catalogação para ter respostas do marketplace mais rápidas e mais direcionadas para a correção e remediação de falhas eventuais. Já foi discorrido o quanto o processo de catalogação é fundamental não só para a performance do vendedor parceiro, mas também para a percepção inicial da plataforma que pode impactar em toda a jornada do vendedor, por ser uma etapa inicial que todos passam e possui um grande impacto na visão do vendedor da plataforma. Fator este que aumenta ainda mais a necessidade de a plataforma ter um suporte de fácil acesso, bem treinado, e que todos estes pontos de contato não desagradem o consumidor pela falta de alçada dos atendentes ou limitação das capacidades técnicas da plataforma. Além destas funcionalidades, incorporaremos os aprendizados de Hansen et al. (1998) para aprimorar os mecanismos de comunicação em massa e partir dos aprendizados discutidos anteriormente para alavancar a comunicação em larga escala e estabelecer processos mais bem definidos para ajudar os vendedores parceiros no processo de catalogação de produtos, desde o uso adequado das paletas de cores para persuadir e estimular os vendedores a tomarem ações até técnicas de escritas direta e clara que conduzem o indivíduo para processos melhor estabelecidos que anteriormente não estavam claros.

Além disso, acredita-se que o aprimoramento das ferramentas de comunicação para a adição de novos produtos pode ser aprimorado também para outras etapas da jornada do vendedor parceiro, ainda mais no contexto analisado por Nedorostkova (2020) pós-pandemia, no qual vemos uma série de pequenos e médios negócios indo à falência ou sofrendo a pressão para digitalizarem os seus negócios na medida que as medidas restritivas ganhavam força e a presença digital das marcas e tornaram um ativo imprescindível para a revolução que se aproxima. Além disso, o autor chegou na conclusão que o fator que mais chama a atenção dos

consumidores finais é a possibilidade de ver diferentes ofertas e comparar os preços. Algo que está completamente alinhado com o objetivo deste trabalho de facilitar e simplificar a adição de produtos, uma vez que isto ocasionará em uma maior variedade de vendedores e conseqüentemente uma melhor experiência para o consumidor final segundo o estudo de Nedorostkova (2020).

O fato da adição de produtos ser descomplicada para proporcionar uma maior variedade de ofertas também trabalha em paralelo com o marketing de relacionamento. Segundo Vavra (1993), é importantíssimo a conquista de novos consumidores, vendedores parceiros e sua perpetuidade na plataforma, pois além de essas partes terem o poder de trazer outros semelhantes para a plataforma, o custo-benefício na manutenção dos clientes é inferior que na aquisição de um novo, uma vez que vendedores parceiros e consumidores finais satisfeitos tendem à aumentar a utilização da plataforma e conseqüentemente iniciar relacionamentos robustos que tendem a trazer mais receita para a empresa. Além disso, é importante a utilização de dados para guiarem as propostas de melhorias que cercam os vendedores parceiros para facilitar a sua adição de produtos com o intuito de melhorar a sua experiência e atender as suas necessidades, e segundo Zeithaml e Bitner (2003), é importante que este processo seja bem estruturado e não restrito por métricas financeiras ao ignorar métricas de relacionamento e retenção, pois o foco nos ganhos financeiros do curto prazo podem trazer mais prejuízos futuros.

Transacionando de temas, é importante analisarmos e trazermos os principais pontos de referência bibliográficas e aprendizados neste estudo a respeito das interfaces da plataforma com o usuário. Com o intuito de melhor elucidar a relevância e as possibilidades no aprimoramento da interface, é interessante trazer as contribuições de Du Tertre (2015) que critica a não *centralidade do trabalho* na dinâmica econômica, uma vez que em um contexto de transição digital que exige novas pessoas a se acostumarem com novas plataformas e interfaces de relacionamento, abrem espaço para a emergência de subjetividade e da intersubjetividade nas relações de trabalho não mapeadas e nem consideradas anteriormente. Neste contexto, o autor ressalta a importância de recolocar o humano na centralidade da dinâmica do trabalho e usar ainda mais suas contribuições para o aprimoramento dos serviços e da interface. Nesta mesma linha, Collectif (2015) detalha as mudanças que a sociedade veem sofrendo a partir da importância das informações, seu tratamento e as dimensões imateriais da economias, que tornam-se cada vez mais um recursos estratégico e que portanto aumentam a importância do desenvolvimento de interfaces mais simples, usuais e diretas para tentar contornar e superar as barreiras que a economia imaterial impõem diante de vendedores

parceiros no processo de adaptação para novas maneiras de trabalhar. E é claro, por se tratar de um ambiente virtual, Zeithaml e Bitner (2003) já ressaltaram os desafios de medir a eficiência e eficácia para produtos e bens imateriais, pois, muito não se pode ser tocado, percebido e sentido pela limitação de feedback digital.

Não obstante, as contribuições de Sznelwar et al. (2009) para a análise ergonômica do trabalho é relevante para trazer a realidade do vendedor parceiro e sua interface com os meios digitais. É extremamente necessário compreender e relacionar os aspectos materiais, ferramentais, instalações físicas e aspectos culturais dos vendedores parceiros, e foi dessa forma que o questionário e a entrevista exemplificam as dificuldades da interface pela complexidade das ferramentas, variabilidade de funções, falta de clareza das próximas etapas e também pode ser influenciada pela idade dos usuários da interface, uma vez que em um contexto que a maioria dos vendedores parceiros entrevistados nasceram antes do aparecimento e difusão da internet, podem estar ligados com as dificuldades de adaptação que surgiram recentemente e exigem uma mudança muito rápida que por vezes não é acompanhada pelos vendedores parceiros. Além disso, Teiger (1992) acredita que as atividades não são neutras, sempre engajam e transformam as pessoas em contato com a interface direta, e portanto estas atividades possuem um grande poder de transformação e engajamento dos vendedores parceiros na plataforma através de incentivos de performance, mas que ainda sim dependem de variedades interindividuais e intra-individuais que podem interferir diretamente no processo de aprendizagem e progressão da performance, Sznelwar et al.(2019) já ressaltava a importância de entender essas variedades desde estratégias, modo operatório, capacidade e modo de aprendizagem até alterações hormonais e fadiga que fazem toda a diferença na prática do relacionamento com a interface, mas que são aspectos extremamente difíceis de serem mensurados quantitativamente e sua generalização pode ser negativa pela falta de consideração dos indivíduos que resulta no má direcionamento e falta de assertividade das melhores práticas de usabilidade para os usuários. Neste mesmo contexto, importante ter em conta que o método de avaliação ergonômica é diferenciado justamente pela granularidade de sua análise que busca respeitar os indivíduos no contexto específico em que estão inseridos, levando em conta a divisão interna do trabalho na empresa, processo de produção e as características populacionais dos usuários da plataforma. E por esta razão que foram inseridos dados de idade e faturamento no mapeamento populacional dos vendedores parceiros, até pela contribuição de Wisner (1994) que resalta a importância de interpretar a variável de ajustamento da produção para compreender a forma que o trabalho prático pode ser adaptado para esta. Para tanto, é imprescindível o mapeamento das diferentes

visões e pontos de vista para coletar demandas, processos, produtos e oportunidades de melhoria nas atividades ao longo da jornada dos vendedores parceiros de marketplace. Dessa forma, este método aplicado no trabalho evidenciou o grande espaço de melhoria na interface do usuário, para tornar as ações, verbalizações e comunicação mais clara, objetiva e guiada para a superação de desafios, levando em conta as particularidades e a rotina exaustiva e apressada das partes interessadas que sofrem com problemas ao longo de toda a jornada pela falta de clareza e posicionamento adequado da interface.

Além disso, o posicionamento de Crescitelli (2003) traz aprendizados adicionais no sentido de que este acredita que a empresa deve ser capaz de atrair novos clientes de forma diferenciada ao atender suas expectativas e necessidades, e em um contexto de efervescência das redes sociais, que os consumidores podem ser grandes alinhados ou detratores da marca, usamos como referência Stelzner (2011) que acredita na potencialização desta janela de oportunidade a partir do encantamento dos consumidores que podem usar o seu contentamento como uma ferramenta propulsora de novos vendedores. E esta lealdade que busca ser formada, desenvolvida e fortalecida, pode ser influenciada diretamente pela interface do usuário, uma vez que é a interface da maneira que materializa a empresa e como esta se mostra diante de seus vendedores parceiros.

Além de toda a importância da interface na questão de satisfação e facilidade para o usuário, é importante trazer as contribuições de Still e Decker (1999) que ressaltam a maneira como o serviço na verdade é coproduzido entre o prestador e o consumidor, partes que no contexto estudado possuem pouca relação física, mas que dependem um do outro para o benefício mútuo. Ou seja, são duas partes muito heterogêneas entre si mas que ainda dependem de uma série de ações em conjunto para fomentar o desenvolvimento de seus conhecimentos, técnicas e habilidades – processo este que passam inevitavelmente pela interface de relacionamento entre as partes e que são muito difíceis de serem mensurados e adaptados pelas dificuldades de contornos técnicos, operacionais e heterogeneidade do consumidor. Esta que segundo Lengnick-Hall, Claycomb e Inks dificulta bastante a estabilização dos objetivos principais a partir da diversidade de óticas sob diferentes perspectivas e Christensen (1997) detalha o como a relação de identidade do serviço prestado tem relação com o uso do valor da tecnologia, uma vez que a tecnologia de interface tem um poder imprescindível para conectar pontas e aprimorar a interpretação do usuário.

Por outro lado, Pucihar (2005) classificou os fatores de sucesso de um marketplace em 3 pontos: fatores organizacionais, fatores do e-marketplace e fatores ambientais. Dessa forma, a estrutura da empresa, a capacidade da mão-de-obra dos vendedores parceiros, facilidade com as tecnologias emergentes fazem uma forte pressão sobre a interface da plataforma, uma vez que está é o ponto de contato entre as partes e sofre diversas limitações jurídicas, sociais e legislativas que devem ser levadas em consideração no momento do desenvolvimento. Há uma série de complicações relativas a plataforma que se fossem melhor organizados e clarificados, poderia contribuir e muito para a escalabilidade de ensino aos vendedores parceiros e capacitação em larga escala, fator crucial para o negócio, mas que ainda passa por muitas dificuldades pela complexidade e singularidade da plataforma.

Por fim, foi possível identificar e segmentar as prioridades de melhoria que serão focadas para aprimorar a experiência dos vendedores parceiros. Contudo, apesar da indicação dos focos e prioridades das ações de melhoria, o foco principal dos problemas de catálogo que serão atacados e seu plano de ação serão delimitados pelas possibilidades de atuação no escopo do autor deste trabalho e também pela limitação de tempo para implementar mudanças. Assim, não obstante de diversas melhorias potenciais anteriormente levantadas, nas próximas seções focaremos em melhorias relacionadas à adição de novos produtos e também indicaremos os principais pontos de contato da interface que precisam ser aprimorados. Apenas o primeiro deles terá uma estrutura clara de plano de ação e resultados, já o segundo, será indicado, mas não será trabalhado pelas limitações temporais e de escopo anteriormente mencionadas. Dessa forma, vale ressaltar que partiremos da metodologia de Doerr (2017) com a ferramenta de gestão de OKRs, para focar e delimitar os objetivos de melhoria na adição de novos produtos.

5.2. Definição dos problemas a serem atacados

A partir das análises anteriores, definimos que o objetivo principal de melhoria serão processos relacionados à adição de novos produtos, pelo alto potencial de impacto em curto intervalo de tempo, além de outras alternativas como exigirem métodos mais complexos e demorados de atuação que enfrentam uma grande barreira de tempo e escopo. Dessa forma, os outros problemas apontados como as políticas da plataforma, a comunicação e a interface desta também serão tratadas na medida que estes fatores se interseccionarem com o processo de adição de novos produtos. Assim, esta seção detalhará os problemas que serão atacados, evidenciando os potenciais práticos de melhorias e partir desde cenário para definir objetivos, resultados chaves e métricas de acompanhamento para mensurar e avaliar. Os objetivos

tangíveis serão: ‘Aumentar a seleção de produtos ativos dos vendedores parceiros’ e ‘Melhorar a qualidade e a transparência do processo de adição de produtos’ (Tabela 31) mas envolvendo resoluções que também passem pelos problemas identificados na tabela 30.

Sobre o processo de adição de novos produtos, diversos dados da primeira etapa da pesquisa e também da segunda etapa da entrevista evidenciam que este é o principal ponto de fricção na rotina dos vendedores parceiros. Da amostra que participou do questionário, 22% dos assinalaram que a maior dificuldade está em aumentar a visibilidade do produto e outros 12% assinalaram que o principal desafio para acelerar suas vendas no marketplace é devido a subir produtos pela primeira vez. E olhando para números dos resultados da adição de catalogo, percebemos que este processo é extremamente delicado para quase todos os vendedores, uma vez que 2/3 dos vendedores parceiros entrevistados possuem menos de 75% do seu estoque ativo no marketplace, ou seja, raramente conseguem adicionar todos os produtos que poderiam pelas dificuldades existentes no processo

Partindo para aspectos mais tangíveis, o processo como um todo é muito manual e com várias etapas, o que dificulta o entendimento e progresso por parte do vendedor parceiro, sem dizer as dificuldades técnicas de integrações de API que torna a experiência de adição de produtos muito comprometida e gera inúmeros erros: sincronização má sucedida de inventário, erro de sincronização de preços, problemas de sincronização de atributos adicionais dos produtos e até na criação de novos produtos.

Dessa forma, processos complicados e mal estabelecidos como estes, na etapa inicial da jornada dos vendedores parceiros, podem ser extremamente prejudiciais para o desenvolvimento de vendedores parceiros e da escalabilidade da plataforma, uma vez que gera grandes custos onerosos devido ao fato de que o vendedor parceiro já passou por grandes filtros para conseguir acessar e finalizar o cadastro de sua conta e pouco antes de conseguir realizar a ação crucial de cadastrar produtos e tentar começar suas vendas, sofre uma série de barreiras que podem ser decisivas para o futuro da sua jornada no marketplace.

Já com relação à interface deste processo, foram constatados diversos pontos de melhorias focadas na usabilidade do vendedor parceiro e também na clareza das informações. 12% dizem achar muito difícil se adaptar à interface dos vendedores no questionário, mas este tema foi ainda mais comum na segunda etapa pois a acaba envolvendo uma série de outros problemas como a adição de produtos e a própria comunicação. É necessário descomplicar a interface e tornar os caminhos e sugestões de próximas etapas mais indicado e simplificado, é

importante que todos os vendedores parceiros tenham acesso à informações claras e de uma maneira fácil de se conseguir, e mais do que isso, sejam guiados adequadamente para conseguirem alcançar seus objetivos profissionais através da plataforma, sem muitas dificuldades de compreensão ou fricção por capacidade de adaptação. Outros fatores que mostram que a plataforma não é nada trivial para se adaptar é que quase a metade dos vendedores parceiros receberam algum tipo de ajuda, seja esta de outro vendedor, do suporte, ou treinamentos on-line. Além é claro dos desafios técnicos com a interface que não possui todos os vídeos necessários para 46% dos que responderam à pesquisa, e muitos alegam que o nível suporte é igualmente complicado e as informações não estão fáceis de serem acessadas.

E por fim, a comunicação é extremamente falha e incompleta, em um contexto que 82% dos vendedores parceiros possuem menos de 5 pessoas trabalhando em seu negócio e 47% possuem um faturamento inferior a 81 mil reais por ano, percebemos que são empreendedores que lidam em poucas pessoas com muitos problemas e poucos recursos, o que necessariamente aumenta a necessidade de clareza e desburocratização do processo de venda. Isso pode ser expresso no fato de que muitos relataram na segunda etapa que sentem falta de artifícios para guiar melhor o vendedor, além de que 20% sentem falta de ajuda do marketplace. E na prática isto se espelha por políticas mal comunicadas no momento do cadastro, mau direcionamento das etapas do vendedor parceiro e dificuldade de compreensão dos melhores próximos passos e boas práticas. Além destes números, muito se relatou a respeito das exigências burocráticas da plataforma que aumenta muito a dificuldade dos pequenos empreendedores, como autorização de marca, permissão para vender produtos sem código EAN, dentre outras documentações para comprovar a veracidade da loja, autenticidade dos produtos. Os desafios de comunicação são tamanhos que nenhuma ferramenta do marketplace possui um conhecimento que alcance mais de 65% dos seus vendedores, evidenciando a grande variedade de opções, mas que ainda são pouco conhecidas, divulgadas e exemplificadas.

Dessa forma, com o problema bem delimitado, delinearemos os objetivos e resultados chaves na tabela 31 que serão buscados e que atacarão diretamente no contexto da adição e correção de produtos e englobarão as demais facetas que permeiam este tema como principalmente a comunicação dos vendedores parceiros que se mostrou um outro grande problema. O foco será em uma melhora de comunicação e dos processos neste primeiro momento, contudo a necessidade de aperfeiçoamento técnico da interface, será escalada e levantada para que os times responsáveis tomem as atitudes pertinentes. A partir disto, os

objetivos foram desdobrados em dois resultados esperados (Tabela 31), suas respectivas métricas que se diferenciam pela granularidade e momento, mas ambas se esperam o seu aumento. Isto é, o resultado esperado de evitar os erros mais comuns no processo de adição de produtos parte da construção de um material instrucional, portanto é proativo na medida que o material busca evitar que vendedores sofram problemas de adição de novos produtos. Já o aumento de vendedores com ofertas que sofrem, mas superam com erros através de novos mecanismos de comunicação customizada, mitiga o problema depois que os vendedores já sofreram um erro, e, portanto, é um processo reativo medido com uma métrica proporcional à medida de sucesso desejado.

Tabela 31 – Objetivos, resultados chaves e métricas

Objetivo	Resultado	Métrica	Sucesso almejado
Aumentar a seleção de produtos ativos dos vendedores parceiros	Construir material que indique como EVITAR os erros mais comuns no processo de adição de produtos.	Porcentagem (%) de vendedores lançados sem erros de adição de produtos	Processo proativo. Espera-se o AUMENTO da taxa.
Melhorar a qualidade e a transparência do processo de adição de produtos.	Diminuir a porcentagem de ofertas que são iniciadas, mas não finalizadas. Implementar comunicação efetiva para vendedores com erros no seu catálogo.	Porcentagem (%) de vendedores que conseguem completar uma oferta depois de sofrerem um erro no processo de adição de novos produtos.	Processo reativo. Espera-se o AUMENTO da taxa.

Fonte: Análise quantitativa e qualitativa realizada pelo autor

5.3. Definição de planos de ação e planejamento da implementação

Para a definição do plano de ação, implementação e execução que incidirão no resultado chave deste trabalho, é importante definir as métricas de avaliação. Para tanto, é importante que esta esteja alinhada com o objetivo. Dessa forma, as métricas que serão adotadas nesta ação são 1) a porcentagem (%) de vendedores lançados sem erros de adição de produtos e 2) a porcentagem (%) de vendedores que conseguem completar uma oferta depois de sofrerem um erro no processo de adição de novos produtos. Além disso também devemos medir métricas

qualitativas referente à construção de guias de erros mais comuns, implementação de sistemas de comunicação mais eficientes e satisfação dos vendedores parceiros com o processo e relacionamento da plataforma. A ideia destas duas métricas (expostas na tabela 31) é para estarem em linha com os dois objetivos propostos e também poderem medir o cenário tanto em uma perspectiva macro como no micro, o sucesso medido é esperado a partir do aumento de ambas as métricas. A primeira delas, foi desenhada para buscar uma visão global do impacto no número de vendedores que sofrem com os erros no processo de adição de produtos. Bem como o impacto micro das ações na métrica 2, que avalia a eficiência do novo processo com a adição de instruções adequadas, a partir do cálculo dos vendedores que conseguem completar uma oferta depois de sofrerem um erro no processo de adição de novos produtos. Devido a restrições de privacidade de dados, não serão compartilhadas as porcentagens iniciais e nem finais, apenas a variação em um espaço de 1 mês depois que as mudanças foram implementadas.

Com estes objetivos mais tangíveis, o plano de ação e de execução consegue ganhar corpo e viés prático sob perspectiva organizacional, mas os seus resultados mensurados neste trabalho serão de foco qualitativo nas contribuições para vendedores parceiros e na própria organização do marketplace na criação de uma relação de longo prazo. Primeiro de tudo é necessário mapear as ações e os responsáveis para a execução de um plano de ação que exige a participação de diversos setores (Tabela 32). Dentre as tarefas, devem ser identificados os vendedores parceiros com problemas de catálogo e conduzir uma análise minuciosa dos principais erros no processo de cadastro dos produtos. Em um segundo momento, estes erros mais importantes serão compartilhados com especialistas de correção para que seja construído um guia prático de resolução. Concomitantemente com o processo de elaboração destes guias de auxílio, serão elaborados modelos de e-mail de comunicação massiva para serem enviados para estes vendedores com problemas, e construído uma lógica na plataforma interna que possibilite o envio automático e direcionado para que não exija esforços futuros, mas consiga sempre atingir os vendedores necessitados. Este plano exige o aprendizado e domínio de ferramentas de CRM, bem como a interação e gestão de outros stakeholders especialistas para a elaboração do guia de auxílio.

Tabela 32 – Etapas do plano de ação

Etapa	Responsável
Identificar vendedores parceiros com erros de adição de produtos.	Autor.
Análise dos erros mais comuns e busca de especialistas internos para colaborar na produção do material.	Autor.
Confecção do material para prevenção de erros no processo de adição de catálogo a partir de planilha.	Time A de catálogo.
Confecção do material para prevenção de erros no processo de adição de catálogo a partir de API (integradores).	Time integração.
Confecção do material para prevenção de erros no processo de adição de catálogo a partir de processo manual.	Time B de catálogo.
Organização de aulas ao vivo para ensinar os vendedores parceiros a cadastrar produtos.	Time de educação do vendedor parceiro.
Organização de aulas gravadas e curtas para ensinar os vendedores parceiros a cadastrar produtos.	Time de vídeos do vendedor parceiro.
Montar modelo dos e-mails que serão direcionados para os vendedores a partir dos erros mais comuns.	Autor.
Montar lógica de envio automático de comunicação de acordo com o momento e eventuais erros do vendedor parceiro.	Autor.
Comunicar os vendedores parceiros com: guias com dicas de adição de produtos; convite para aulas ao vivo; correção dos principais erros.	Autor.
Medir e monitorar os resultados para testar novas entradas no processo com o objetivo de otimizá-lo.	Autor.

Fonte: Autor

Depois dos esforços calculados, a execução será pautada em duas etapas, a primeira será uma fase beta para testar as hipóteses de benefício incremental com poucos vendedores e com poucos materiais de ensino, e a segunda ocorrerá a partir da escalabilidade destes recursos para todos os vendedores de forma automatizada, em caso de ganhos iniciais na primeira etapa.

Contudo, nada disto seria possível sem a colaboração de equipes parceiras que foram responsáveis pela criação, produção e difusão de melhores práticas dos conteúdos. A primeira equipe foi a de catálogo, que ficou com dois times responsáveis (A e B) pela criação de documentação de como corrigir os erros mais comuns no processo de adição via planilha de forma simples e manual de forma simples e intuitiva para o vendedor parceiro. A segunda equipe foi responsável pela produção do conteúdo que foi utilizado pelos vendedores parceiros que adicionavam produtos via integradores de API. Depois do material complementar produzido por estas duas equipes, a terceira equipe que ajudou no processo foi o time de educação do vendedor, na qual foram responsáveis pela produção de vídeos com a base no material produzido por estas duas equipes anteriores e difusão de conteúdo. Por fim, a quarta equipe, o time de vídeo do vendedor parceiro fez vídeos de forma semelhante com a terceira

equipe colaboradora mas parem serem acessados de forma mais prática, curta e rápida (Tabela 32).

Já o acompanhamento destas medidas será realizado a partir das métricas previamente definidas nesta seção (Tabela 31), isto será possível pelo uso de ferramentas de manipulação de banco de dados e Excel que permitem o cálculo e acompanhamento de métricas importantes para a compreensão do impacto destas ações, tanto em escala organizacional e geral de todos os vendedores parceiros e também comparando os vendedores específicos que foram alvos da ação e principais prejudicados pelos erros principais de listagem e dificuldades no processo de adição de novos produtos.

É igualmente importante ressaltar que a análise dessa tarefa, como foi discutido ao longo deste trabalho, não poderá se restringir à questões quantitativas, mas também terá que levar em consideração a percepção dos vendedores parceiros destas novas funcionalidades que atuam diretamente no processo de adição de novos produtos e comunicação entre as diferentes partes e a maneira com que a organização receberá este mecanismo e se poderá ser utilizado futuramente também par a resolução de outros problemas e dificuldades que podem ser aprimoradas com o aprimoramento da comunicação e aproximação das diferentes partes. Dessa forma, alinhar resultados quantitativos das métricas previamente selecionadas, com comentários dos vendedores parceiros sobre os novos processos, busca reduzir o déficit semiótico na avaliação do trabalho e das dificuldades da rotina dos vendedores parceiros a partir da execução deste plano de ação.

6. Conclusões

O trabalho conduzido partindo de embasamento científico e situacional guiou o mapeamento e mitigação dos principais problemas contatados no relacionamento de vendedores parceiros com plataformas de marketplace. O estreitamento da relação da plataforma de marketplace com o vendedor parceiro foi aprimorado e mensurado a partir de um plano de ação (Tabela 32) que se baseou na produção e difusão de conteúdos relevantes e assertivos para os vendedores parceiros, e se monitorou com análises qualitativas e quantitativas. As ações realizadas por parte da plataforma de marketplace com a liderança do autor teve o objetivo de aprimorar e simplificar a rotina dos vendedores parceiros através de metodologias claras e diretas que causassem um impacto relevante na prática da organização e da rotina dos pequenos e médios empreendedores. Conforme detalhado na seção de ‘Discussão e propostas de melhorias’, o processo escolhido para ser focado foi a difusão de boas práticas e requisitos sobre o processo de adição de produtos que causa um grande problema na maioria dos vendedores parceiros logo no período inicial de sua jornada como vendedor depois de ter sua conta criada com sucesso.

Esta proposta apresentou benefícios quantitativos e qualitativos. Mas devido à restrição do compartilhamento de dados, a discussão final dos resultados será mais uma vez focada nem resultados qualitativos do que quantitativos, por mais que as ações implementadas de e-mail automático tenham trazido vários resultados positivos: milhares de novos itens à venda para a plataforma, ajudado milhares de vendedores a darem o passo inicial para começarem as suas vendas, e também demonstrarem evoluções positivas das métricas monitoradas de uma variação de +10 pp para a métrica de vendedores lançados sem erros de adição de produtos e +20 pp para a métrica de vendedores que conseguem completar uma oferta depois de sofrerem um erro no processo de adição de novos produtos (Tabela 33). As conclusões serão divididas em duas partes com o intuito de focar separadamente na perspectiva dos vendedores parceiros e dos impactos organizacionais da empresa de marketplace, assim como referência com os levantamentos bibliográficos, aprendizados importantes, próximos passos, e caminhos que foram aprofundados.

Antes de ir à fundo nos tópicos separados, é importante estabelecer os limites do trabalho, o que foi de participação do autor e também o que foi possível com a colaboração de outras equipes. O autor foi responsável pela criação da lógica de e-mail automáticos, dos

modelos deste e-mails, a compreensão dos banco de dados para promover uma comunicação efetiva, direta e objetiva para os principais interessados e mapear os principais pontos de melhorias que deveriam ser focados em um primeiro momento, o processo iniciou apenas para um integrador (adição de produtos via API) e para os casos de adição de produto via planilha. Com os resultados iniciais positivos, o processo foi escalado par lógicas mais complexas, conteúdos para outros integradores, comunicação mais assertiva e também novos formatos de comunicação.

A grande importância deste mecanismo, é a criação de um processo que pode ser continuamente aprimorado por meio do aprofundamento das lógicas de envio e maior segmentação do conteúdo educacional que seria enviado. Mas está completamente relacionado com o desenvolvimento dos próprios vendedores parceiros, uma vez que o conteúdo educacional promove e incentiva o vendedor parceiro a aprender mais ferramentas e desenvolver mais técnicas que estão completamente correlacionadas com o sucesso de sua jornada na plataforma de marketplace.

Tabela 33 – Evolução das métricas

Objetivo	Resultado	Métrica	Varição métricas
Aumentar a seleção de produtos ativos dos vendedores parceiros	Construir material que indique como corrigir os erros mais comuns no processo de adição de produtos.	Porcentagem (%) de vendedores lançados sem erros de adição de produtos	+10 pp
Melhorar a qualidade e a transparência do processo de adição de produtos.	Diminuir a porcentagem de ofertas que são iniciadas, mas não finalizadas. Implementar comunicação efetiva para vendedores com erros no seu catálogo.	Porcentagem (%) de vendedores que conseguem completar uma oferta depois de sofrerem um erro no processo de adição de novos produtos.	+20 pp

Fonte: Análise quantitativa e qualitativa realizada pelo autor

6.1. Impactos com os vendedores parceiros

A percepção geral dos vendedores parceiros que receberam a comunicação foi muito boa com os feedbacks coletados por telefone, em diversos casos ressaltaram a importância do conteúdo que antes não tinham acesso e agora pode ser acessado facilmente simplesmente por estar disponível em sua caixa de entradas e ser direcionado especificamente para o problema que estão enfrentando. Além disso, muitos se sentiram bem com a sensação de que o marketplace está valorizando a sua posição na plataforma e se importando com o seu desenvolvimento, fortalecendo Du Tertre (2013) quando associa a produtividade dos serviços com os recursos imateriais associadas à dimensão humana e a capacidade exponencial do ser humano de realizar tarefas quando está se sentindo incluído, respeitado e parte importante do sistema em que é um coprodutor. Além disso, esta postura aberta e indicativas da comunicação massiva segue a linha de Teiger (1992) que a atividade nunca é neutra, estando completamente em linha com o engajamento e transformação da pessoa. Contudo, com as contribuições de Sznalwar et al. (2009) percebemos um grande espaço para aprimoramento do mecanismo de comunicação para considerar ainda mais as variabilidades inter e intra individuais que os diferentes vendedores parceiros possuem, mas também já contribuíram em grande parte para levar em conta as dificuldades da compreensão do trabalho por meio da compreensão do trabalho e das atividades do cotidiano que puderam ser descomplicadas e simplificadas com este trabalho de comunicação que leva em conta a subjetividade do trabalho e do saber-fazer e o déficit semiótico anteriormente levantados por Dejours (2003).

Além disso, os aprendizados de Gilmore e McMullan (2008) foram contextualizados para buscar a máxima lealdade destes vendedores parceiros que trarão benefício mútuo no longo prazo. Esta postura busca garantir a reciprocidade da comunicação, retenção e gerar valor ao vendedor parceiro que este perceba não só os benefícios deste marketplace, mas também como ele é uma parte fundamental do negócio e sua ação e dedicação poderá gerar frutos positivos, completamente em paralelo com a contribuição de Oliver. E nesta linha que o plano de ação busca as referências de Rahul (2020) e fortalece os pontos mais fortes dos vendedores já estabelecidos ao incentivar a adoção de novas ferramentas, como também criar um laço mais intenso com os vendedores menos ativos e pouco motivados para corrigirem os seus erros na adição de produtos e começarem a realizar ações que os ajude a performar melhor. Dessa forma, esta ação conjunta remete também à Rivera e Cordeiro (2015) que reiteram a importância dos fatores intangíveis neste meio e a sensação de pertencimento que pode-se causar no vendedor

parceiro com a felicidade emocional e psicológica a partir de uma comunicação personalizada e direta, que igualmente contribui para a satisfação das necessidades expressas por Max-Neef (1989) ao aproximar a relação com o vendedor no processo de interação e direcionamento de melhores práticas e com as reações emocionais que causam grande impacto nos vendedores com sensação de importância e unicidade no processo de interação humano-produto. E de certa forma, a ação também está em linha com o conceito de lealdade de Reichheld (2012) uma vez que exige um determinado sacrifício por parte do vendedor parceiro que depende de separar um tempo para ler a documentação e tentar cadastrar um novo produto que não necessariamente faria se não fosse lembrado pela plataforma da empresa. Além disso, a ação também aumenta o nível de satisfação dos vendedores conforme defende Zeithaml e Bitner (2003) e Vavra (1993) sobre lealdade, e em partes caminha para o conceito de Gordon (1998) que alinha à lealdade com o fator da personalização, que apesar de ser parcialmente contemplada com a comunicação específica dos erros, ainda há espaço para melhorias e será aprofundada nos próximos passos organizacionais.

Portanto, apesar dos ganhos materiais, financeiros e quantificáveis que o processo de comunicação automático trouxe, os principais benefícios que indicam a viabilidade da solução de comunicação automática foi a maneira positiva como os vendedores parceiros reagiram ao se sentirem mais respeitados e integrados com a plataforma, uma sensação de pertencimento que além de causar benefícios à sua performance, também possibilitam uma maior variedade de produtos que beneficia a própria plataforma. Portanto, estes dois indícios iniciais tanto materiais quanto imateriais dos resultados mostram a grande possibilidade aberta de se adicionarem novos processos e aprofundar os mecanismos implantados de comunicação tanto no caminho de novos conteúdos quanto de novas vias de comunicação. A maneira aberta e amistosa como os vendedores parceiros receberam a comunicação podem ser amplificadas com novos conteúdos referentes a outras etapas da jornada do vendedor que não se limitem aos erros de catálogo, bem como a comunicação pode ser vias mais simples e acessíveis, como o uso de ferramentas de envio de mensagem no telefone celular (WhatsApp ou telegram) substituindo o e-mail.

6.2. Impactos organizacionais

Este mecanismo estabelecido de envio automático tem o impacto organizacional de buscar vendedores parceiros mais fiéis e duráveis no longo prazo. Segundo Schulz (1998) e Lejeune (2001) a frequência de acesso não basta, o vendedor deve optar por esta plataforma de

marketplace ante as outras de forma que prefira esta por se sentir mais valorizado e com maiores retornos, ambos aspectos que estão sendo endereçados com o mecanismo a partir de comunicação personalizada e estímulo de ações que tendem a proporcionar um maior retorno emocional e financeiro a partir da adição de novos produtos.

Em paralelo, Crescitelli (2003) e Schrage (2015) também detalham a importância de tratar e atrair clientes de forma diferente e direcionadas uma vez que este comportamento é fundamental para manter a lealdade de uma grande conjunto de vendedores a partir de crescimentos sustentáveis e escalonáveis através de meios de distribuição digitais e suas tantas facetas que podem ser potencializadas com as janelas de oportunidades existentes neste mundo crescente de oportunidades de novas redes sociais e novos canais para expandir a presença de marcas e o seu impacto organizacional.

Este mundo crescente de novas oportunidades deve ser explorado e requer uma atenção especial por parte da empresa pois como já foi relatado por Pine e Gilmore (1999), bens imateriais e intangíveis, como é o caso desta comunicação massiva implementada, querem causar uma experiência memorável no consumidor mas com grandes desafios na medição de sua eficiência quando ressalta Still e Decker (1999) que as entradas neste caso não são quantificáveis e a análise dos resultados foca no viés qualitativo do impacto dessas comunicações na rotina e nas ações dos vendedores parceiros bem como a capacidade e a demanda que são naturalmente difíceis de serem mensuradas mas ainda foram parcialmente contornadas com a priorização dos erros mais comuns baseados em dados da figura do problema geral como um todo, e se transpassam para relações de difusão, produção e de identidade do serviço da plataforma de marketplace, conforme trabalha Christensen (1997).

Sob o ponto de vista trabalhado por Pucihar (2005), o processo apresenta incríveis benefícios sob os fatores do marketplace pelo diferencial no tratamento com o vendedor que ele traz, contudo há muita oportunidade na perspectiva ambiental e organizacional. Isto porque o processo pode ser facilmente escalado no ambiente externo mas enfrenta desafios organizacionais ligados ao processo de aprofundamento e detalhamento das soluções implementadas para fortalecer a sinergia destas ações com outras áreas e setores da plataforma que poderiam ser igualmente beneficiados com este mecanismo, que atualmente é restrito para erros de catálogo mas pode muito bem ser implementado em contextos como logística, etapas de registro e qualquer interface com a plataforma que haja a interação humano-produto. Assim como Zeithaml e Bitner (2003) elucida que a fidelidade pode provir de um relacionamento

estável, há dificuldades na mensuração destes mecanismos justamente pelas reações pontuais dos vendedores parceiros de forma semelhante como ocorre com as ações promocionais, ou até pelas perspectivas não financeiras trabalhadas por Ward e Ryals (2001) que questionam o foco restrito à análises financeiras pois pode direcionar para o caminho errado no longo prazo. Por estes motivos, que os impactos organizacionais focados não foram restritos ao catálogo adicional contribuído e também não foi referente à ativos financeiros que limitariam a análise holística do vendedor parceiros executada neste trabalho.

Assim como revelou Nedorostkova (2020) em seu estudo sobre as transformações neste setor no cenário pandêmico, as mudanças nos padrões de consumo da sociedade e dos padrões de vendas são uma realidade, e o mecanismo de comunicação automática está em consonância com esta tendência pois busca mitigar os riscos dos vendedores parceiros ficarem completamente alheios à plataforma e terem que realizar todas as ações dependendo de sua proatividade. Dessa forma, a comunicação direta e objetiva aproxima o vendedor parceiro da plataforma e facilita a transição de negócios tradicionais que estão acostumados com algum tipo de contato frequente que direciona as suas ações. Nesta mesma linha, a organização pode fazer proveito das transformações que Vavra (1993) ressalta com o acúmulo de informações dos vendedores parceiros, pois o acúmulo de dados do perfil, das necessidades e do comportamento com o recebimento das informações podem auxiliar os novos caminhos de aprimoramento e aperfeiçoamento dos mecanismos atualmente implementados.

Portanto, a organização recebeu muito bem as mudanças implementadas, não só pelos resultados numéricos, aqui não revelados por motivo de privacidade, mas também pelo impacto direto na vida do vendedor parceiro que está completamente em linha com a referência bibliográfica e com o propósito da companhia, de ampliar a relação com o vendedor parceiro, aumentar a sua satisfação, fidelidade e amadurecer o relacionamento no longo prazo, em busca de um benefício mútuo e igualmente positivo para ambos os lados. Além disso, os próximos passos levantados neste trabalho também serão continuados na companhia principalmente a partir de duas formas. A primeira de expandir os canais de comunicação que a plataforma interage com seus vendedores parceiros a partir de novos modelos de comunicação que ampliam o diálogo, aumentem a taxa de abertura de comunicação e possibilitem um feedback e uma resposta mais fácil do vendedor parceiro, uma vez que o e-mail passa longe de ser a plataforma ideal de comunicação, mas os seus resultados iniciais comprovam o potencial deste mecanismo e abrem espaço para inovações. Já o segundo ponto de melhora é relacionado a granularidade das informações enviadas, ou seja, no mecanismo deste trabalho foram

analisados os cinco principais erros no processo de adição de produtos e foram enviados a forma de correção para estes. O mecanismo demonstrou tamanho ganho incremental tanto em pontos imateriais como materiais que pode-se escalar para mais erros de catálogo e até outras parte do processo da jornada do vendedor que dependem de maior, representando uma forma de se aproximar de uma parte importantíssima do negócio que por vezes é deixada à deriva por falta de comunicação, de resposta e de guia que dificulta tanto a performance e sucesso o vendedor parceiro, como a imagem da plataforma que fica deteriorada com a imagem de pouco se importar com seus parceiros.

Dessa forma, a escalabilidade e aprofundamento dos planos de ação descritos serão perpetuados nos próximos anos e possuem altas chances de trazerem impactos organizacionais ainda maiores a partir de uma visão mais humana, e disposta a entender os desafios do trabalho real. Garantindo uma aproximação cada vez maior e constante entre diferentes vendedores parceiros com as plataformas de marketplace em um processo de resolução de problemas e alinhamento de objetivos para a perpetuação de uma relação próspera e saudável.

7. Referências Bibliográficas

FERNANDES, Dinalva. ECOMMERCE BRASIL, Expansão Ecommerce impulsionada pelo Coronavirus. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/impulsionada-expansao-ecommerce-coronavirus/>. Acesso em 25 de Junho de 2021.

GUASTI, Pedro. ECOMMERCE BRASIL, Confira 5 tendências em e-commerce para 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/confira-5-tendencias-em-e-commerce-para-2021/> . Acesso em 25 de Junho de 2021.

DE PAULA, C. EMOBILE, Brasil concentra mais de 1,3 milhão de sites de e-commerce. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/varejo/sites-de-e-commerce/> . Acesso em 25 de Junho de 2021.

SEBRAE. E-commerce para pequenos negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/e-commerce-para-pequenos-negocios,7bc46b91f6d9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Acesso em 25 de Junho de 2021.

CAMARGO, Caio. Os próximos desafios do e-commerce. 2020. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2020/07/15/os-proximos-desafios-do-e-commerce/> . Acesso em 26 de Junho de 2021.

MCMULLAN, R.; GILMORE, A. Customer loyalty: an empirical study, European Journal of Marketing, Vol.42 No.9/10, 2008.

BRYMAN, A.; CRAMER, D. Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows: a guide for social scientists. 1999

RIVERA, J.C.; HERNANDIS, B; CORDEIRO, S. Immaterial elements as drivers of sustainability in products and services. Polytechnic University of Valencia. 2015

NAKATA, C.; WEIDNER, K. Enhancing New Product Adoption at the Base of the Pyramid: A Contextualized Model. Department of Managerial Studies, University of Illinois at Chicago. 2011

VOHRA, Rahul. How Superhuman Built an Engine to Find Product/Market Fit. 2020. Disponível em : <https://review.firstround.com/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit> . Acesso em 14 de Junho de 2021

MITTELSTAEDT, R. A.; GROSSBART, S. L.; CURTIS, W. W.; DEVERE, S. P. Optimal Stimulation Level and the Adoption Decision Process. Oxford Academy. Páginas 84–94. 1976

STILL, B; DECKER, R. Applying capacity: Management science. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1999

SZMIGIN, I; FOXALL, G.. Three forms of innovation resistance: the case of retail payment methods. Páginas 459-468. 1998

DU TERTRE, Christian. ECONOMIA DE SERVIÇO E TRABALHO: CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DO DESENVOLVIMENTO “DE UMA ECONOMIA DA COOPERAÇÃO”. Université Paris Diderot. Páginas 29-64. 2013

COLLECTIF, Dossier: Le pari de l'économie circulaire, Alternatives Economiques n° 349, juillet, p. 50-60. 2015

DEBOUTIÈRE, A; GEROGEAULT, L. Quel potentiel d'emplois pour une économie circulaire? Institut de l'économie circulaire. 2015

DEJOURS, Christophe. Trabalho, Tecnologia e Organização: Avaliação do trabalho submetida à prova do real. 2003

TEIGER, Catherine. Le travail, cet obscur objet de l'érgonomie. Em: Actes du Colloque Interdisciplinaire “Travail: Recherche et prospective” – Thème Transversal N. 1 – Concept de Travail. CNRS, PIRTEM, ENS de Lyon, 1992.

WISNER, Allain. A Inteligência no Trabalho. Textos Seleccionados em Ergonomia. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

PINE, B.J.; GILMORE, J.H. A Economia da experiência. 1999

SZNELWAR, L.; ABRAHÃO, J.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. Introdução à Ergonomia: da prática à teoria. 2009

PUCIHAR, A.; PODLOGAR, M. E-Marketplace Adoption Success Factors: Challenges and Opportunities for a Small Developing Country. 2005. Disponível em: <https://www.igi->

[global.com/chapter/marketplace-adoption-success-factors/9255](https://www.forbes.com/global.com/chapter/marketplace-adoption-success-factors/9255). Acessado em 10 de outubro de 2021.

LUNDEN, Ingrid. Target Global leads \$150M round for Amazon Marketplace consolidator Branded. Disponível em: <https://techcrunch.com/2021/02/09/target-global-leads-150m-round-for-amazon-marketplace-consolidator-branded/>. Acessado em : 21 de outubro de 2021

NEDOROSTKOVA, L. The Impact of the COVID-19 Coronavirus Pandemic on the National Digital Services Market Development (Exemplified by the Digital Commerce Segment). 2020

HANSEN, A; COTTLE, S; NEGRINE, R; NEWBOLD, C. Mass Communication Research Methods. 1998

GORDON, I. H. Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feed them forever. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HART, P. Proving the long-term value of your customer loyalty programme. Target Marketing, p.44, 2000.

WARD, K.; RYALS, L. Latest thinking on attaching a financial value to marketing strategy: through brands to valuing relationships. Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, London, v.9, n.4, p.327-340, 2001.

PEPPERS, D; ROGERS, M. Marketing 1to1. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

DOERR, John. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. 2017

REICHHELD F. F.; MARKEY R. A pergunta definitiva 2.0. Elsevier, 2012.

SCHULZ, D. E. Are we too loyal to our concept of loyalty? Marketing News, Chicago, v.32, n.13, p.11, 1998.

LEJEUNE, M. A. P. M. Measuring the impact of data mining on churn management. Internet Research, Bradford, v.11, n.5, p.375 – 387, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Marketing 1to1. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

CRESCITELLI, E. Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SCHRAGE, M. Why your customer loyalty program isn't working. Harvard Business Review, 2015.

BOWEN, J.; FORD, R.C. Managing Service Organizations: “Does Having a “Thing” Make a Difference?”. 2001

STELZNER, L. Social Media marketing industry report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. [S.l.]. 2011

CHRISTENSEN, C. M. O dilema da inovação – quando novas tecnologias levam grandes empresas ao fracasso. 1997

MAX-NEEF, M. Human scale development: conception, application and further reflections. 1989

APÊNDICE A: Comentários sobre catalogação e adição de produtos

“Hoje temos focos para diversos marketplace, sempre mantendo uma relação próxima. A melhor relação pessoal é de outro marketplace, que consegue me ajudar muito de próximo e isso tem total relação com a performance e também com o volume de vendas. Daria para investir mais tempo e agora com nossa variedade de SKU maior também ajuda a expandir nosso inventário e buscar novos mercados potenciais.” Joana

“A plataforma até que é legal, em relação a este marketplace eu não tenho o que falar para melhorar, teria que melhorar as minhas vendas que saem através deste. Em outros marketplace esperam a mercadoria retornar na nossa fábrica para retornar o estorno, então poderia melhorar ao liberar o estorno mediante a devolução da mercadoria. No outro canal que eu opero o comprador precisa devolver o produto para receber o produto de volta, se eu demorar para fazer esta ação eles mesmo liberam o estorno ao cliente. Não cheguei a ver os vídeos e nem aderir às ferramentas, eu estou focando em terminar a minha loja virtual e depois poderei jogar mais produtos nesta plataforma, mas mesmo com o mesmo preço e inventário dos outros canais, aqui a performance não é tão relevante quanto em outros marketplaces, o que mostra a dificuldade de conseguir boas visibilidades aos produtos.” Gabriel

“Eu já desisti no primeiro mês de ter uma loja neste marketplace porque é muito burocrático na questão que é necessário ter EAN e GTIN para os produtos. Infelizmente os milhares de fabricantes no Brasil não tem faturamento suficiente para pagar para ter o direito do código EAN, então muitas fábricas do ramo que eu atuo não tem essa informação. Para eu sair desta eu tenho que enviar fotos o dos produtos e ninguém explica criticamente o que precisava para ser aceito. Eu tentei dezenas de vezes e ficou um looping infinito que não sai de respostas vazias que não direcionam a correção do meu catálogo. Se tivesse alguém específico para cuidar do problema e explicar melhor o que precisa ser feito, seria muito mais claro e objetivo as ações que preciso realizar. Além disso, seria bom um atendimento com nativos através do suporte, que entende a sistemática e o contexto brasileiro.” Fabio

“A gente já tinha bastante experiência com outros marketplaces por estarmos usando diferentes integradores. Somos uma loja física há mais de 20 anos, mas entramos no e-commerce 9 meses antes da pandemia, assim tivemos uma frustração muito grande porque este marketplace, apesar de ter muito conteúdo útil, não dá atenção aos integradores. Eu sinto que

é um departamento esquecido, precisamos de muita ajuda dos integradores pois os nossos produtos têm alta rotatividade e sinto muita dificuldade em enviar os produtos. Tentei falar com integração com o suporte, mas eles não atendem ninguém relacionados à integradores e nem me encaminham para outra pessoa que pode ajudar com esse tipo de upload. Tem produtos que eu tento enviar e não vai preço, ou não vai estoque, ou não vai tamanho. Sempre acontece coisas deste tipo que dificultam o cadastro.” João

“Na verdade, eu tive muitas alegrias e chateações neste marketplace. Algumas políticas acabam travando muitas pessoas, principalmente questão do registro de marca. Eu revendo produtos de terceiros, não tenho mercadoria e nem estoque, eu pego com o fornecedor depois da compra realizada. Ai na hora de subir os produtos acontecem uma série de erros de cadastro através do integrador. Além disso, a resposta do suporte sempre é fraca e pouco detalhada, mas com feedbacks mais iniciantes seria mais fácil para aprender a ir melhorando. Por isso fui repor o estoque do sistema de logística do próprio marketplace, e deu uma série de problemas com marcas não registradas novamente, precisa revê essa questão de cadastro de marcas. Gostaria de voltar a focar neste marketplace e me dedicar para isso, mas está sendo muito difícil.” Guilherme

“Não tenho muito o que reclamar, as vendas têm aumentado bastante então está tendo um retorno. Eu tenho problemas à vezes que produtos são um pouco difícil de serem adicionados, nada é muito conclusivo e também direcionado.” Henrique

“Eu sinto que nós temos muito problemas para fazer os anúncios, percebo que as vezes tentamos cadastrar os produtos, mas as fotos e descrições não acabam indo conforme realizamos! Pelo fato de ser tudo unificado, fica difícil personalizarmos os anúncios e até nos destacarmos dos demais vendedores, o que faz com que a competição seja reduzida apenas ao preço dos produtos e não aos demais tratamentos do anúncio.” Ailton

“Entrei a pouco tempo, então vou compartilhar as minhas primeiras impressões. Achando muito manual todo o processo, questão por exemplo de precificação e cadastro de produto que pode ser aprimorado. Mas eu tenho um amigo que já vendia e por isso ele consegue me ajudar bastante a entender melhor as funcionalidades destes novos canais.” Leonardo

“Uma coisa que sinto um pouco de dificuldade é quando estou fazendo um anúncio, desde a parte de categorização até variações. As vezes acontecem problemas, as vezes demora muito, tanto pelo integrador ou pela própria interface do marketplace. Eu melhorei bastante depois que eu consegui ajuda de um gerente de contas e assim consegui melhorar muito,

principalmente porque anunciar é um processo bem difícil e isso o gerente de contas conseguiu me ajudar bem. Mas se felicitar o upload de produtos novos não vai ter mais nada do que reclamar.” Bruno

“Eu vejo que dos marketplaces que trabalho, este é um dos mais difíceis relacionado a integrações, muitos processos manuais e que acaba demorando mais tempo e prejudicando a minha alocação de recursos. Além disso a parte de anúncios é bem complicada e difícil, mas em outros marketplaces o processo é bem simples, e inclusive mais transparente, uma vez que fica mais claro o valor que será repassada por cada item e o que o marketplace espera de nós vendedores.” João

“Eu estou tendo muitas dificuldades de enviar o produto através do Bling, muito difícil acessar a minha conta neste marketplace e manipular o upload de produtos e monitorar o status disto. Está sendo muito difícil todo o processo pois tenho que gastar muito tempo e não tenho muitas garantias e nem enxergo muito o retorno que a plataforma pode trazer.” Sérgio

“Eu iniciei há muito pouco tempo na plataforma. Mas ainda não senti um bom resultado, não sei se é pela precificação, eu acabei não tendo tempo de me dedicar porque não vendo só online e acaba sendo um complemento de renda. E por isso acaba sendo difícil aprender e performar. A principal diferença principal entre os outros canais é a dificuldade de cadastrar produtos e performar adequadamente.” Jennifer

“Estou tendo problemas com o meu sistema. Como meus produtos são importados, eles são mais difíceis de cadastrar. Alguma coisa entrava em conflito que não sei o que é, falam para eu fazer umas mudanças, eu faço, mas não adianta nada. E eu não quero investir tempo em uma coisa que não consigo cadastrar meu inventário completo. Empresas grandes não dão importância para empresas pequenas, não sinto que sou muito valorizado.” Johnny

APÊNDICE B: Comentários sobre políticas e funcionalidades específicas

“Eu gosto muito do trabalho da plataforma deste marketplace, pois das que eu trabalho é a melhor pela facilidade. Mas o único que mais deixa a desejar é a questão da contabilidade de venda. Os outros mostram quando o extrato e quando vai liberar, já tentei ver e fico perdido de conseguir fazer as liberações para conseguir me programar. A questão de liberar o dinheiro não está claro como isto é feito. Nenhum lugar de fácil acesso par ter essa informação, poderiam passar um cronograma do código de venda para ser liberado. Sendo bem sincero é a única coisa que me incomoda.” Rafael

“Pra mim o principal é a clareza em relação ao pagamento. Acho muito bagunçado e nunca fica tão claro o pagamento que é referente a qual produto. São informações muito difíceis de serem consultadas que dificultam muito a performance do negócio ao prejudicar muito a conciliação financeira.” Eduardo

“Tenho mais produtos cadastrados nos outros marketplaces, mas ainda não investi muito em trazer o catalogo aqui. A questão do frete é a que mais pega pra mim, se fosse um sistema que sincronize com os preços do correio e o cliente já pague o frete seria o ideal. Da maneira que é hoje, eu tenho que espelhar os meus custos do correio na plataforma, considerar a taxa do marketplace e ainda arcar com os custos do envio antes de receber o valor pago pelo consumidor. Este processo bem burocrático e que me prejudica o meu fluxo de caixa precisa ser revisto.” Wagner

“Sinceramente, eu não tenho o que reclamar deste marketplace. A única dificuldade que eu tive é referente aos relatórios de vendas, não consigo ver de maneira clara as minhas vendas e também como que eu consigo fazer a conciliação financeira. Além disso, me chama atenção as dificuldades de subir novos produtos que é complicado pelo número de exigências. De resto tudo ótimo, os pagamentos e transparência da plataforma.” Wanderson

“Legal que vocês estão me dando esta devolutiva de feedback e quererem entender melhor o nosso lado. O que mais me deixa infeliz é o alto valor do comissionamento, e a concorrência frenética do preço entre vendedores parceiros. E estranho que tudo vai se aumentando os custos e nós não conseguimos vender e não sei porque. A parte cadastral é muito demorada e mesmo nós com os melhores preços, não conseguimos converter. Eu tive bastante dificuldade

no começo, mas com o tempo vai se acostumando, foquei neste marketplace pelo tipo de clientes mais selecionados que possuem e pelo maior ticket médio que os clientes pagariam. O que mais atrapalha a gente é a disponibilidade de tempo, porque para descobrir as ferramentas gratuitas eu preciso dedicar quase que o meu tempo inteiro nisso e é extremamente trabalhoso.” Salete

“O que eu menos gosto deste marketplace é a grande dependência dos correios para realizar a minha entrega. Dependo do correio para fazer a entrega e isto faz com que as vezes ocorram problemas que impactam diretamente as minhas métricas de vendedor. Isto acaba prejudicando também os meus resultados por algo que não é uma falha minha. O correio lamentavelmente não presta um serviço de alta qualidade, a gente corre para tentar a melhor experiência, mas sem um canal direto para conversar e te ajudar a como cadastrar os seus produtos e configurar o frete, seria muito mais fácil.” Rafaela

APÊNDICE C: Comentários sobre comunicação e interface

“Eu estou acostumado a vender aparelhos usados, mas já teve casos de eu tentar fazer anúncios usados e não conseguir pois não tinha permissão para realizar a venda deste aparelho!” Pedro

‘Tenho bastante experiência em marketplaces, trabalho com mais de 10 e sinto muita dificuldade de integrar com o Bling uma vez que os dois conversam muito mal entre si. Muitas tentativas de subir novos produtos acabam esbarrando e não consigo concluir o meu inventário. Eu sinto que neste marketplace é muito bom para quem já trabalha com grandes produtos e grandes marcas. Mas em casos como o meu que importo produtos com marca própria ou genéricos, começa a dificuldade porque tem uma série de autorizações, primeiro a licença de marca, depois isenção de EAN, ambos chamados que demoram muito, aí exporta, mas as variações raramente funcionam adequadamente neste marketplace. Assim aparece várias dificuldades que acabo não gastando tempo com isso, nos outros canais eu estou presente, não vou gastar mais tempo nesta plataforma. Os poucos que consegui cadastrar são os que já foram cadastrados, mas a descrição é péssima e não tem como eu melhorar.” Leandro

“Eu anúncio muitos produtos usados, mas o que me deixa descontente é que quando o produto é usado, não aparece o preço dos meus produtos e isso faz eu sentir muita dificuldade de aumentar a visibilidade dos meus itens. Desde que comecei a vender neste marketplace, percebe que cada vez mais tenho que realizar ações na interface do vendedor que estão mal direcionadas e tomam muito tempo.” Tadeu

“Experiência minha de venda foi muito boa. A única dificuldade achei que é muito mais complexo que vender por outras plataformas, o formato um pouco estranho porque não é nada simples e nem didático. São muitas abas que tem que clicar em muitas coisas e olha que eu não sou leigo com informática. O bom que a taxa é bem inferior que outros canais de vendas, mas o processo como um todo é nada simples, tem que conferir muitos processos que são mal instruídos e mal direcionados para a criação de produtos.” Márcio

“A minha experiência neste marketplace eu não consegui trabalhar, os preços absurdos de concorrência. Plataforma muito confusa e te exige fazer uma série de passos que não estão claros e que precisam ser feitos, mas ainda são muito mal explicados. Não tive interesse porque foi tudo muito complicado.” Gerson

“Eu achei o processo muito difícil. A interface não me parece muito intuitiva, muitos problemas para cadastrar produtos, visualizar o que tenho que fazer e as próximas etapas. Nós tínhamos entrado na plataforma para fazer um teste se dava certo, mas com tanta burocracia e necessidade de tempo para investir, acabamos não priorizando e não realizando tantas movimentações neste marketplace.” Caroline

“Eu tento mexer na plataforma, mas tudo muito complicado, o cadastro de produto tem muitas etapas, tem muitas variações e campos para preencher que na hora da prática fica muito difícil. Estou tentando, mas é muito difícil de entender. Acabo nem anunciando porque é muito passo e muito produto que só sinto diferença se eu focar muito, o que eu não tenho tempo e nem sinto incentivo para isso.” Antonina

“Eu comecei a cadastrar os produtos, mas até agora só tive duas vendas. Eu sou velha e sinto dificuldade pela quantidade de informação que tem no site de vocês. Eu sinto que é completo, mas por ter tanta coisa acaba sendo muito complicado. Então vou fazendo as coisas aos poucos para ir me sentindo mais acostumada com a plataforma.” Iris